



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

TIAGO CARDOSO GONÇALVES

**ALINHAMENTO ENTRE O PLANO DIRETOR DE TI E O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Brasília
2016**

TIAGO CARDOSO GONÇALVES

**ALINHAMENTO ENTRE O PLANO DIRETOR DE TI E O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

**Brasília
2016**

TIAGO CARDOSO GONÇALVES

**ALINHAMENTO ENTRE O PLANO DIRETOR DE TI E O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, _____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Eduardo Fayet

A toda minha família, namorada e amigos que sempre me apoiaram e colocaram esse trabalho em suas orações e intenções. Tenho a certeza que a oração de cada um fez a diferença nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da minha vida e pela oportunidade de fazer esse curso para aprofundar os meus conhecimentos.

Aos meus pais, Alcir e Heloisa, pelo esforço que dedicaram ao longo desses 25 anos à minha educação e formação. Ao meu irmão, Luis Felipe, pelo exemplo de disciplina e dedicação nos estudos e em seus objetivos.

À minha namorada, Priscilla, que me acompanhou e apoiou desde o início do curso e participou de todos os momentos de tensão e alegrias ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Paulo Foina, que soube me orientar em relação a qual rumo tomar dentro de um universo tão amplo da tecnologia da informação.

A todos os servidores da UnB que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento desse trabalho e também à Equipe na qual trabalho atualmente que pode compreender as minhas ausências para aplicar as entrevistas.

RESUMO

Este estudo busca avaliar o alinhamento estratégico entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília e o seu Planejamento Estratégico e também verificar se o Conselho Universitário tem participação efetiva na avaliação e aprovação das estratégias de TI. O Planejamento Estratégico é um processo utilizado na formulação da estratégia organizacional com a intenção de alcançar os seus objetivos em um determinado período. Já o Plano Diretor de Tecnologia da Informação é um instrumento estratégico que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de uma organização por um determinado período, tendo como base a estratégia da organização definida no Planejamento Estratégico. Realizou-se um estudo de caso com pesquisa documental, com abordagem qualitativa dos documentos. A coleta de dados se dividiu em duas partes: pesquisa documental e entrevista semiestruturada. O resultado encontrado demonstra que as estratégias da Tecnologia da Informação, descritas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação, ainda estão muito voltadas ao desenvolvimento de sistemas ou serviços, assim, as estratégias da Universidade que não necessitam de sistemas ou serviços informatizados ficam desamparadas pela tecnologia da informação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Alinhamento estratégico. Estratégia. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This project aims to evaluate the strategic alignment between the Technology of Information's Director Plan from Brasilia's University and its Strategic Plan and also verify whether the Academic Council has an effective role in the evaluation and approval of the IT's strategies. The Strategic Planning is a process used in the formulation of the organization strategy with the intention to achieve its goals in a determined period of time. However, the Technology of the Information's Director Plan is a strategic instrument that seeks to assist the technology's need and the information of an organization in a certain period of time, having it based on a strategic organization defined on the Strategic Plan. A study was made of a case with documented research, utilizing qualitative documents. The data collection was divided in two parts: documental research and the other half-instructed view. The results found demonstrates that the Technology of Information's Strategies, described on the Technology Of Information's Director Plan, are still aimed at the system or service's development, being the case, the University's strategies that don't need systems or information services remains helpless by the technology of information strategies.

Key words: Strategic Plan. Technology of Information's Director Plan. Strategic alignment. Strategic. Technology of Information's

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Origens da Governança Corporativa	16
Figura 2 – Domínios da Governança de Tecnologia da Informação	20
Figura 3 – Governança Corporativa e Governança de TI	22
Figura 4 – Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman	27
Figura 5 – Organograma da UnB	33
Figura 6 – Ameaças X Pontos Fortes e Ameaças X Pontos Fracos	45
Figura 7 – Oportunidades X Pontos Fortes e Oportunidades X Pontos Fracos	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise Ambiental Interna da UnB	43
Quadro 2 – Análise Ambiental Externa da UnB	44
Quadro 3 – Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)	47
Quadro 4 – Recursos Tecnológicos	48
Quadro 5 – Recursos Financeiros	49
Quadro 6 – Recursos Institucionais (Infraestrutura)	50
Quadro 7 – Gestão Interna (Processos e Modelo de Gestão)	50
Quadro 8 – Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão)	51
Quadro 9 – Metas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão	55
Quadro 10 – Princípios e Diretrizes PDTI 2014 – 2017	57
Quadro 11 – Objetivos Estratégicos - PDTI 2014 – 2017	60
Quadro 12 – Inventário de Necessidades - PDTI 2014 – 2017	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de alcance por Objetivo de TI	64
Tabela 2 – Gestão de Pessoas X Tecnologia da Informação	65
Tabela 3 – Percentual de alcance – Gestão de Pessoas	66
Tabela 4 – Recursos Tecnológicos X Tecnologia da Informação	67
Tabela 5 – Percentual de alcance – Recursos Tecnológicos	68
Tabela 6 – Recursos Financeiros X Tecnologia da Informação	69
Tabela 7 – Percentual de alcance – Recursos Financeiros	70
Tabela 8 – Recursos Institucionais X Tecnologia da Informação	71
Tabela 9 – Percentual de alcance – Recursos Institucionais	72
Tabela 10 – Gestão Interna X Tecnologia da Informação	72
Tabela 11 – Percentual de alcance – Gestão Interna	73
Tabela 12 – Gestão Acadêmica X Tecnologia da Informação	74
Tabela 13 – Percentual de alcance – Gestão Acadêmica	75

LISTAS DE SIGLAS

CAD	Conselho de Administração
CIN	Conselho de Informática
CONSUNI	Conselho Universitário
CPD	Centro de Informática
CTI	Comitê de Tecnologia da Informação
DPO	Decanato de Planejamento e Orçamento
FUB	Fundação Universidade de Brasília
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IN	Instrução Normativa
IT	Information Technology
ITGI	IT Governance Institute
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEN	Planejamento Estratégico de Negócios
PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
SLTI	Secretária de Logística e Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UNB	Universidade de Brasília
UNICEUB	Centro Universitário de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 Governança Corporativa	16
1.2 Governança de Tecnologia da Informação	19
1.3 Planejamento Estratégico	22
1.4 Alinhamento Estratégico	26
1.4.1 <i>Plano de Tecnologia da Informação</i>	29
2 ESTUDO DE CASO	32
2.1 Apresentação e Descrição	32
2.1.1 <i>Universidade de Brasília</i>	32
2.1.2 <i>Centro de Informática</i>	34
2.1.3 <i>Conselhos Superiores</i>	36
2.1.3.1 <i>Conselho Universitário - CONSUNI</i>	36
2.1.3.1 <i>Conselho de Administração - CAD</i>	37
2.1.4 <i>Conselho de Informática</i>	38
2.1.5 <i>Comitê de Tecnologia da Informação</i>	40
2.2 Análise de Dados	41
2.2.1 <i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i>	41
2.2.1.1 <i>Análise Ambiental da UnB</i>	41
2.2.1.2 <i>Objetivos e Estratégias</i>	46
2.2.1.3 <i>Políticas da Universidade de Brasília</i>	51
2.2.1.4 <i>Metas para as Políticas da UnB</i>	54
2.2.2 <i>Plano Diretor de Tecnologia da Informação</i>	56
2.2.2.1 <i>Princípios e Diretrizes do PDTI</i>	57
2.2.2.2 <i>Referencial Estratégico</i>	59
2.2.2.3 <i>Inventário das Necessidades</i>	60
2.2.2.4 <i>Fatores Críticos de Sucesso na Execução do PDTI</i>	61
2.3 Análise Qualitativa dos Dados	63
2.4 Entrevista Semiestruturada	75
CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE – Roteiro de Entrevista	84

INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual existe um crescente aumento da dependência das organizações pelas áreas de Tecnologia da Informação para a busca de soluções de problemas e melhoria das atividades que possam impulsionar seus negócios. O setor de tecnologia vem sendo fortemente requisitado por todos os outros setores da organização, com intuito de resolver o problema individual de cada um, muitas vezes sem levar em consideração a estratégia geral da organização. Surge então a necessidade de se governar a TI das organizações para que esta esteja preparada para assistir à toda organização, priorizando as demandas mais importantes para o negócio e não apenas para o problema eminente do setor demandante. Agindo assim a TI evidencia a sua posição estratégica e também a sua responsabilidade por alavancar novas oportunidades e diferenciais competitivos.

O IT Governance Institute (2005) entende que “a governança de TI é de responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização”.

A TI hoje é vista como um setor que demanda um alto investimento para organização, assim, é importante que exista um alinhamento estratégico entre a TI e o negócio. Fernandes e Abreu (2012) definem esse alinhamento estratégico como o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

O Tribunal de Contas da União – TCU, órgão de controle da Administração Pública Federal, fortalece o que fora apresentado acima, como podemos ver a seguir com a publicação de alguns Acórdãos:

Acórdão 1.521/2003-TCU – Plenário: “Inconcebível que se inicie processo de informatização sem se proceder ao levantamento prévio de necessidades, que seja realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e seu plano diretor de informática” (TCU, 2003).

O Acórdão 2.094/2004-TCU Plenário firmou o entendimento que: “todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver” (TCU, 2004)

Segundo Henderson e Venkatraman (1993 apud LAURINDO et al., 2001) a falta de alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI faz com que exista uma grande dúvida acerca da existência de ganhos significativos de produtividade devido a utilização de TI.

A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócios existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais (LAURINDO et al., 2001). Pode-se concluir que o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI é necessário não apenas para atingir as metas do negócio, mas também para gerar novas oportunidades, tornando a organização mais competitiva ao mercado.

Diante do cenário apresentado acima, do constante aumento da competitividade do mercado e das legislações vigentes a alta direção vê a necessidade de um alinhamento entre a estratégia da organização e a sua Tecnologia da Informação, pois a TI tem a capacidade de potencializar e automatizar essas estratégias de negócios. Por outro lado, a TI, como responsável por acompanhar as evoluções tecnológicas, pode contribuir para com a organização trazendo inovações e novas tecnologias que podem alavancar novas oportunidades de negócio. Então, pode-se afirmar que o alinhamento estratégico é bidirecional, ou seja, da estratégia do negócio para a estratégia da TI e vice-versa, pois a TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o auxílio da tecnologia da informação (FERNANDES; ABREU, 2012).

A Universidade de Brasília – UnB deposita em seu Centro de Informática – CPD, a responsabilidade de gerir a Tecnologia da Informação institucional. Ciente disto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar e avaliar qualitativamente se o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI está alinhado ao Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília, ou seja, se as estratégias do PDTI estão alinhadas aos objetivos estratégicos da Universidade.

Simultaneamente ao objetivo geral temos como objetivo específico verificar se os principais gestores da UnB, como membros dos conselhos superiores da UnB, Conselho Universitário – CONSUNI e Conselho de Administração – CAD, têm participação efetiva na avaliação e aprovação das estratégias de TI, como forma de mantê-las alinhadas à estratégia da organização.

Com intuito de atingir os objetivos citados acima definiu-se que, por se tratar de uma análise particular, a estratégia de pesquisa utilizada será a do estudo de caso. Este estudo de caso será baseado em análise documental dos artefatos de definição das estratégias da organização e da sua área de TI. Para se ter acesso a referida documentação será acionada a Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso a Informação – LAI, mesmo que alguns documentos sejam públicos. Para verificar o grau de envolvimento com as decisões estratégicas de TI será necessária a aplicação de entrevista semiestruturada a serem realizadas junto aos gestores.

O presente trabalho foi então estruturado em quatro seções a seguir descritas.

Na primeira seção é apresentado o problema do referido estudo, as justificativas, o objetivo e a metodologia a ser seguida nessa pesquisa.

Na segunda seção (denominada de capítulo 1), apresenta-se o referencial teórico, onde será abordado os principais aspectos da Governança Corporativa e da

Governança de TI, as principais definições sobre Planejamento Estratégico, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Alinhamento Estratégico.

Na terceira seção (capítulo 2) será apresentado o estudo de caso, apresentando a Universidade de Brasília, o Centro de Informática e os documentos levantados. Ainda nesse capítulo será feita uma análise documental para verificar o alinhamento entre as estratégias de TI definidas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação com os objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília e será apresentada a Entrevista.

Na quarta seção serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para outros estudos e desdobramento.

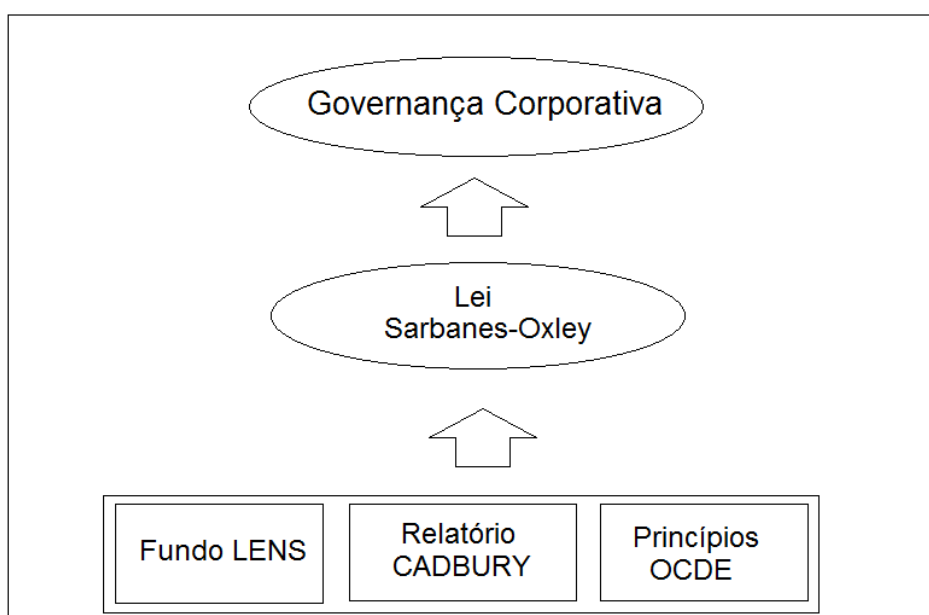
1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Governança Corporativa

As instituições modernas precisam ser capazes de se adaptarem constantemente as novas tendências e mudanças de mercado e também de legislações. Surge então a necessidade de adotarem boas práticas de governança corporativa.

Segundo Oliveira (2011), a Governança Corporativa teve suas origens em um tripé formado pelo fundo LENS, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE – Organization for Economic Co-operation and Development, resultando na Lei Sarbanes-Oxley. A situação apresentada pode ser visualizada na Figura 1 logo abaixo:

Figura 1: Origens da Governança Corporativa



Fonte: Oliveira (2011) (adaptado).

O Fundo de investimento LENS, constituído por Robert Monks em 1992, efetivou um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas.

Quanto ao relatório Cadbury, divulgado em 1992, o foco está na atuação, responsabilidades e remuneração dos conselheiros, na relação com os acionistas, na prestação de contas e na atuação dos auditores.

Com referência à OCDE, de 1999, a sua contribuição para a Governança Corporativa está baseada nos seguintes princípios:

- ◆ Toda e qualquer estrutura de Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- ◆ Todos os acionistas devem ter tratamento igualitário e equitativo;
- ◆ Devem existir transparência e veracidade nas informações disponibilizadas;
- ◆ Todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados aos públicos interessados; e.
- ◆ As responsabilidades e a forma de atuação do Conselho de Administração devem estar muito bem definidas, entendidas, operacionalizadas e avaliadas.

E por fim, Oliveira (2011) apresenta a Lei Sarbanes-Oxley que se baseia em quatro princípios, os quais:

- ◆ A conformidade legal e ética, ou seja, a Governança Corporativa não é simplesmente um assunto de boas intenções;
- ◆ A adequada administração e a correspondente prestação responsável das contas e dos resultados, incluindo a plena indicação dos responsáveis;
- ◆ A adequada transparência e veracidade das informações disponibilizados aos diversos públicos interessados; e
- ◆ O senso de propósito e de justiça nas várias decisões adotadas pela empresa.

Oliveira (2011) contextualiza ainda que, a Lei Sarbanes-Oxley nasceu em resposta ao fato de a economia americana, naquele momento, estar contaminada com a sequência de fraudes e, portanto, era necessário resgatar a confiança da

comunidade de investidores e manter a liquidez e a atratividade dos sistemas financeiro e empresarial do país.

Confirmando o que fora apresentado por Oliveira (2011), o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa afirma que o tema Governança Corporativa se tornou ainda mais relevante na primeira década do século 21, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a Enron e a WorldCom, desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. Em resposta às fraudes ocorridas, o congresso norte-americano aprovou a Lei Sarbanes-Oxley em janeiro de 2002, com importantes definições sobre práticas de Governança Corporativa. Segundo o mesmo Instituto, a boa Governança Corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados.

A expressão acima apresentada, governança corporativa, recebe diversas definições, dentre elas pode-se destacar a do IT Governance Institute – ITGI (2003), onde a Governança Corporativa é o conjunto de responsabilidades e de práticas exercidas pelo conselho e direção executiva com o objetivo de fornecer orientação estratégica, garantindo que os objetivos sejam atingidos, apurando que os riscos sejam geridos adequadamente e verificando que os recursos da empresa são utilizados de modo responsável.

O IBGC (2009) reafirma o que já fora dito pelo ITGI (2003) que a Governança Corporativa pode ser compreendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

Não menos importante que os conceitos já apresentado acima, Oliveira (2011) afirma que a Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para

otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores funcionários, governos -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

A partir do exposto, concluímos que a Governança Corporativa é uma maneira de aprimorar o desempenho da empresa, uma ferramenta que colabora com o crescimento e qualidade de gestão da organização. Essa ferramenta é baseada em regras e normas que a empresa deve seguir para conseguir interagir suas atividades e metas com as dos stakeholders (STEIBERG, 2003 apud SILVA, 2011).

1.2 Governança de Tecnologia da Informação

A complexidade das organizações fez com que surgisse a necessidade de governar não só o negócio, mas também a TI, assim inicia a abordagem do termo Governança de Tecnologia da Informação, que pode ser compreendida inicialmente como um ramo da Governança Corporativa.

A Governança de TI surgiu com o intuito de agregar valor ao negócio das organizações e, com a crescente demanda por sistemas informatizados, percebeu-se que os objetivos estratégicos da área TI precisavam estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Como citado anteriormente, o alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados (FERNANDES; ABREU, 2008).

O Ministro do Tribunal de Contas da União Aroldo Cedraz define a Governança de TI, no Acórdão 2.308/2010 – Plenário – TCU, como o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de

tecnologia da informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização (TCU, 2010).

A Figura 2 logo abaixo ratifica a definição de Governança de TI dada pelo Ministro e apresenta outros domínios da área:

Figura 2 – Domínios da Governança de Tecnologia da Informação



Fonte: Tribunal de Contas da União – TCU

- ♦ Alinhamento Estratégico - assegura o alinhamento dos planos da TI com os de negócio e alinha a operação e as entregas da TI com as operações da organização;
- ♦ Entrega de Valor – assegura que os benefícios previstos pela TI estão realmente sendo gerados, dentre eles a otimização de custos e outros valores intrínsecos que a TI pode proporcionar;

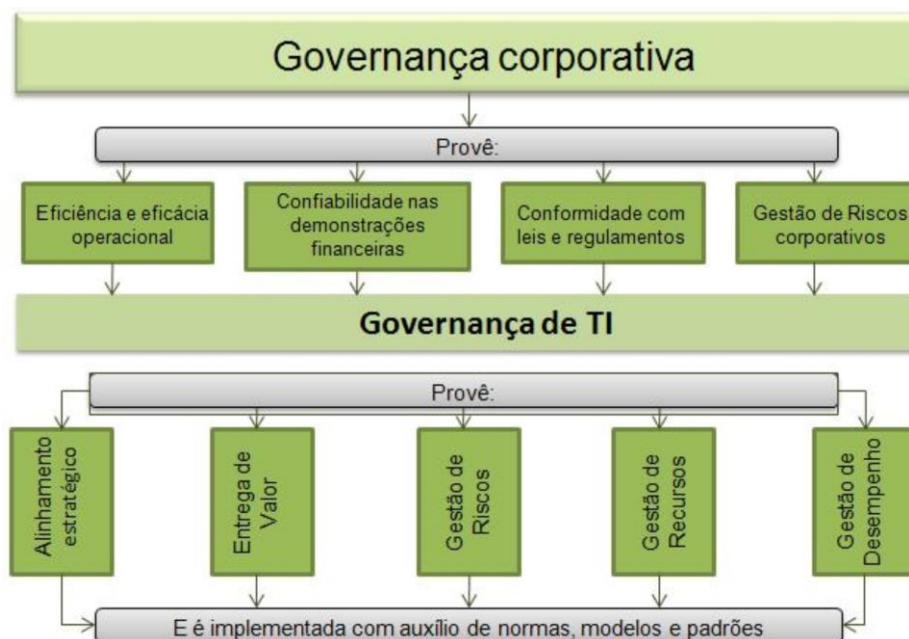
- ◆ Gestão de Riscos – Permite que a organização reconheça todos os riscos (e oportunidades) derivados da TI para o negócio e que decida e tenha planos para mitigá-los na medida que julgue necessário;
- ◆ Gestão de Recursos – assegura a gestão dos recursos mais importantes para TI: recursos humanos e recursos tecnológicos (informações, infraestrutura, aplicações). Promove a valorização do conhecimento e da infraestrutura;
- ◆ Mensuração de Desempenho – acompanha e monitora a implementação da estratégia, consumação de projetos, uso dos recursos e entrega dos serviços quanto à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio, utilizando-se não apenas de critérios financeiros.

Em análise à figura apresentada acima, conclui-se que a Governança de TI tem como forte objetivo alinhar a tecnologia da informação aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento aos pontos externos de regulação (FERNANDES; ABREU, 2008 apud LYRA, 2012).

Acrescenta-se também ao que já fora definido acima, a Governança de TI como uma ferramenta para especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI (WEILL; ROSS, 2004 apud FERNANDES; ABREU, 2012).

A Figura 3, logo abaixo, apresenta um compêndio entre a Governança Corporativa e a Governança de TI:

Figura 3: Governança Corporativa e Governança de TI



Fonte: Tribunal de Contas da União – TCU (adaptado).

Conclui-se então que Governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela alta direção, gerência de negócios e gerência de TI para avaliar, dirigir e monitorar o uso da TI para suportar o alcance dos objetivos organizacionais, Trata-se de um sistema pelo qual o uso futuro e atual da TI é dirigido e controlado. Necessariamente a governança de TI está incorporada a governança corporativa, sendo que ambas devem refletir fino alinhamento (SILVA, 2010 apud PEREIRA DA SILVA, 2013).

1.3 Planejamento Estratégico

A Governança Corporativa dedica-se a garantir que a organização está sendo conduzida com transparência e de acordo com as normas e diretrizes que a regulam. Quem define os rumos para onde a organização caminha é o seu Planejamento Estratégico, que tem como objetivo estabelecer as diretrizes de longo prazo para a organização (FOINA, 2013).

Diante da necessidade da existência de um alinhamento da estratégia da tecnologia da informação com a estratégia do negócio da organização é importante esclarecer as definições sobre o planejamento estratégico, seus objetivos e sua importância para organização.

Os estudos de planejamento estratégico tiveram início na década de 60 a partir das ideias de Simon (1965 apud AUDY; BRODBECK, 2003), que definiu estratégia como um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado espaço de tempo.

Hax e Majluf (1996 apud PEREIRA, 2011) vão além da definição de estratégia como um conjunto de decisões, apresentada acima, e a definem como um conceito multidisciplinar que abraça todas as atividades críticas de uma empresa, provendo, um senso de unidade, direção e propósito, e atuando o como elemento facilitador das mudanças necessárias provocadas pelo meio ambiente externo.

A importância da estratégia para uma organização é tão grande que quase quarenta anos depois da definição apresentada por Simon (1965), Chiavenato e Sapiro (2003) relatam que a estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade e tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada para o longo prazo e a visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. Por esse motivo a estratégia precisa ser planejada.

Com a exposição dos conceitos de estratégia pode-se avançar mais um passo para a elaboração de um conceito para o planejamento estratégico. Assim, Ackoff (1978 apud PEREIRA, 2011), defende o planejamento como algo que é feito antes de agir; isto é, uma tomada antecipada de decisão e também como um processo de

decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Ele continua que se for desejada certa situação em algum tempo, no futuro, e demora-se para decidir o que fazer, e como fazê-lo, devemos tomar decisões necessárias antes de agir. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda de eficiência, não seria necessário planejar.

A ideia sobre planejamento defendida acima é ratificada por Oliveira (2011), onde o planejamento é um processo desenvolvido pela organização para atingir um objetivo, de forma mais eficiente e efetiva, com a melhor utilização de esforços e recursos disponíveis e o mesmo pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrera antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Desta forma, o planejamento é uma atividade complexa que visa a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de ações alternativas para que tais estados sejam alcançados.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmaram que a estratégia precisa ser planejada, devido a sua importância para as decisões de uma organização e por isso existe a necessidade de abordar o planejamento estratégico para as organizações.

É notório que as organizações devem possuir um instrumento que externalize os objetivos do negócio, sua missão e visão. O plano estratégico de uma organização contempla as questões citadas e vai além: apresenta as diretrizes que a organização deve seguir para que suas metas futuras sejam atingidas. A estratégia é definida como o que uma organização pretende fazer para atingir seus objetivos de negócio (SILVEIRA, 2002 apud MARTINS, 2006).

A elaboração de um plano estratégico tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do

sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (SOUZA, 2010).

Segundo Drucker (1984 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003), o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Já Pfeiffer (2000 apud PEREIRA, 2011), defende que o planejamento estratégico tem dois propósitos: por um lado, pretende concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal maneira que todos os seus membros trabalhem com foco na mesma direção; por outro lado, procura analisar o entorno da organização, ou seja, o ambiente externo, e adaptá-la a ele, para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que tiver. A intenção é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis.

Chiavenato e Sapiro (2003) sintetizam o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

E por fim, Souza (2010) ratifica tudo o que já fora dito por Drucker (1984 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003), Pfeiffer (2000 apud PEREIRA, 2011) e Chiavenato e Sapiro (2003), no qual o planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida, conferindo maior

racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

1.4 Alinhamento Estratégico

As diretrizes emanadas do Planejamento Estratégico são desdobradas em ações específicas por cada um dos setores que formam a empresa. Todos devem agir de acordo com essas diretrizes de forma a garantir que os objetivos de longo prazo sejam alcançados.

Freitas (2013) afirma que a área de TI não é uma organização separada dentro da empresa. A TI é uma área operacional e, se possível, de apoio estratégico aos objetivos de negócio da empresa. O modelo de gestão de TI deve atender ao plano estratégico da empresa através de práticas de gestão e práticas operacionais que contribuam para atender a missão, a visão e aos objetivos do negócio.

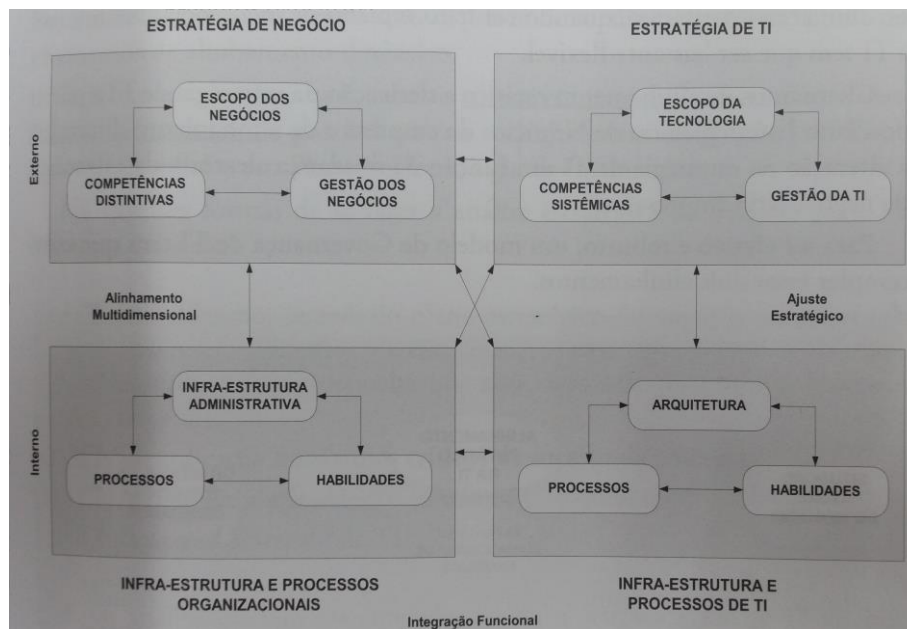
A literatura vem definindo, segundo Fernandes e Abreu (2012), que o alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

O alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios – PEN - e o planejamento estratégico de tecnologia da informação – PETI – é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas de informação, composto de sistemas, objetivos, obrigações e estratégias, é derivado do conjunto estratégico organizacional, composto de missão, objetivos e estratégias (KING, 1978; LEDERER; MENDELOW, 1989 apud AUDY; BRODBECK).

Henderson e Venkatraman (1993 apud FERNANDES; ABREU, 2012) propuseram um esquema de alinhamento estratégico onde a estratégia de TI influencia e é influenciada pela estratégia de negócio e interage bidireccionalmente

com a infraestrutura e os processos de TI e com a infraestrutura e os processos organizacionais.

Figura 4: Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993 apud FERNANDES; ABREU, 2012).

O modelo apresentado acima, na Figura 4, expressa o alinhamento pela adequação entre as estratégias e objetivos descritos no plano estratégico de negócios e no plano estratégico de sistemas da informação e pela integração funcional entre infraestrutura, recursos humanos e processos de negócio através da TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993 apud AUDY; BRODBECK, 2003).

Chan et al. (1997 apud AUDY; BRODBECK, 2003) ratificam o que fora dito no modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993 apud FERNANDES; ABREU, 2012), no qual o alinhamento entre o Planejamento Estratégico de Negócio - PEN e o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI é a adequação entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica de TI.

Diversas pesquisas apontam para a necessidade de um planejamento estratégico integrado entre as áreas de negócio e de tecnologia da informação (AUDY;

BRODBECK, 2003). Essa integração, chamada de alinhamento estratégico entre as funções de TI e os objetivos organizacionais, tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno do investimento e de agregação de valor ao negócio (KING, 1941; MINTZBERG, 1990; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; BOAR, 1997 apud AUDY; BRODBECK, 2003).

Ward e Griffiths (1996 apud AUDY; BRODBECK, 2003) focam a TI como uma das estratégias básicas a serem definidas no plano de negócio, principalmente quando habilitadoras para desenvolver, produzir, vender e distribuir novos produtos ou serviços com base em informação, ou quando promotoras de mudanças drásticas na organização.

Graeml (2003) complementa o que fora dito por Ward e Griffiths (1996 apud AUDY; BRODBECK, 2003) afirmando que quando o departamento de informática e as demais áreas conseguem trabalhar de forma colaborativa para desenvolver os processos de TI, o valor agregado ao negócio tende a ser muito maior. A informática consegue perceber melhor as necessidades empresariais, deixando de atuar como um mero tomador de pedidos e passando a atuar de forma muito mais participativa e sinérgica, colaborando na criação de valor.

Graeml (2003) continua a afirmar que o alinhamento da TI com o negócio da empresa ocorre à medida que a tecnologia informação passa a assumir o papel de suporte estratégico para o atingimento dos objetivos organizacionais, decorrente do entendimento, por parte dos profissionais da informática, da natureza das mudanças exigidas da organização.

Segundo Audy e Brodbeck (2003), a visão do planejamento estratégico de negócios, alinhada com o planejamento estratégico de sistemas da informação, tem

sido qualificada como uma poderosa ferramenta para lidar com situações de mudanças, merecendo especial atenção como instrumento de gestão.

Audy e Brodbeck (2003) defendem que as expressões “sistemas da informação” e “tecnologia da informação” são equiparadas entre si e existe uma relação de ambiguidade entre elas ao se tratar de planejamento estratégico e alinhamento estratégico da área.

E por fim, Graeml (2003) conclui que o conjunto de estratégias para os sistemas de informação deve decorrer diretamente do conjunto de estratégias da organização. O sistema de informação deve estar associado ao objetivo do negócio. Para tal, o administrador de TI deve possuir bom conhecimento das atividades da empresa, dos relacionamentos existentes entre os departamentos e pessoas, da posição e das estratégias de atuação da empresa no mercado. Isso é essencial para que ele seja capaz de tomar decisões acertadas na definição da política de informática da empresa e dos recursos de informática a serem utilizados.

1.4.1 Plano de Tecnologia da Informação

Segundo Fernandes e Abreu (2012), o Plano de Tecnologia da Informação é o principal produto da fase de alinhamento estratégico, ele é derivado do momento do alinhamento estratégico da organização e atualizado sempre quando há mudanças na estratégia. O Plano de Tecnologia da Informação deve apoiar toda a operação em termos de desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio, da manutenção das soluções, dos aplicativos e dos demais aplicativos da TI, da implantação e manutenção de soluções de serviços associados ao uso dos ativos e da infraestrutura.

King (1978 apud AUDY; BRODBECK, 2003) apresentou um modelo de planejamento estratégico de sistemas da informação que é um clássico e serve de

base para modelos atuais. Ele apresenta três etapas para o processo de planejamento: diagnóstico (análise da situação atual), planejamento (definições das entradas e saídas informacionais, recursos) e execução (implantação das definições e controle do cumprimento das metas por medidas de performance).

Gottschalk e Lederer (1997 apud AUDY; BRODBECK, 2003) definiram os principais objetivos de um planejamento estratégicos de sistemas da informação:

- ♦ Melhoria do desempenho da área de TI;
- ♦ Alinhamento das estratégias de TI com as estratégias do negócio;
- ♦ Comprometimento da alta administração;
- ♦ Antecipação de tendências;
- ♦ Aumento do nível de satisfação dos usuários.

O planejamento estratégico de sistemas de informação é o processo de identificação de um portfólio computadorizado de aplicações para dar suporte ao plano de negócios da organização e auxiliar na concretização dos objetivos organizacionais (LEDERER; SETHI, 1988 apud AUDY; BRODBECK, 2003).

Fernandes e Abreu (2012) complementam as definições já apresentadas propondo uma divisão ao Plano de TI em duas peças, uma delas voltada para as necessidades do negócio, em termos de aplicações de apoio aos processos gerenciais e operacionais e a outra pode ser orientada especificamente para a capacitação da TI em atender aos serviços, projetos e inovações que serão implantadas no negócio.

A Administração Pública Federal, com a publicação da Instrução Normativa MP/SLTI nº 04/2014, em seus incisos XXVII e XXVIII do artigo 2º, definiu o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI e o Comitê de Tecnologia da Informação, respectivamente:

Art. 2º:

(...)

XXVII - Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI): instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período;

XXVIII - Comitê de Tecnologia da Informação: grupo formado por titulares das áreas finalísticas e da área de tecnologia da informação para **assegurar** que seus membros estejam envolvidos nas questões e decisões relevantes de Tecnologia da Informação, sendo permitida a delegação de competências, e instituído pela autoridade máxima do órgão ou entidade;

Na mesma Instrução Normativa fica definido que as contratações dos órgãos da Administração Pública Federal deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI e que este deverá estar alinhado ao plano estratégico institucional e aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do órgão ou entidade.

2 ESTUDO DE CASO

2.1 Apresentação e Descrição

2.1.1 Universidade de Brasília

A Universidade de Brasília é uma universidade pública federal inaugurada em 21 de abril de 1962. Com base nos dados de 2014, a Universidade possui 2.695 docentes do quadro, 2.623 técnicos-administrativos e 44.298 alunos regulares entre cursos de graduação, mestrado, doutorado e residência médica. É constituída por 26 institutos e faculdades (UNB, 2014a).

Em 1962, também foi criada a Fundação Universidade de Brasília – FUB e, de acordo com o seu Estatuto, preconiza: “a Fundação terá por objetivo criar e manter a Universidade de Brasília, instituição de ensino superior, de pesquisa e estudo, em todos os ramos do saber, e de divulgação científica, técnica e cultural” (UNB, 2014b).

A UnB oferece 154 cursos de graduação, sendo 145 presenciais e 9 a distância. Há ainda 86 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 66 especializações *lato sensu*. Os cursos estão divididos em quatro campi espalhados pelo Distrito Federal: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama (UNB, 2014a).

Quanto a estrutura administrativa, a Universidade de Brasília está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada por Reitoria, Decanatos, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares. Grande parte do sistema funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do reitor e do vice-reitor, os decanatos e as diretorias (UNB, 2015a).

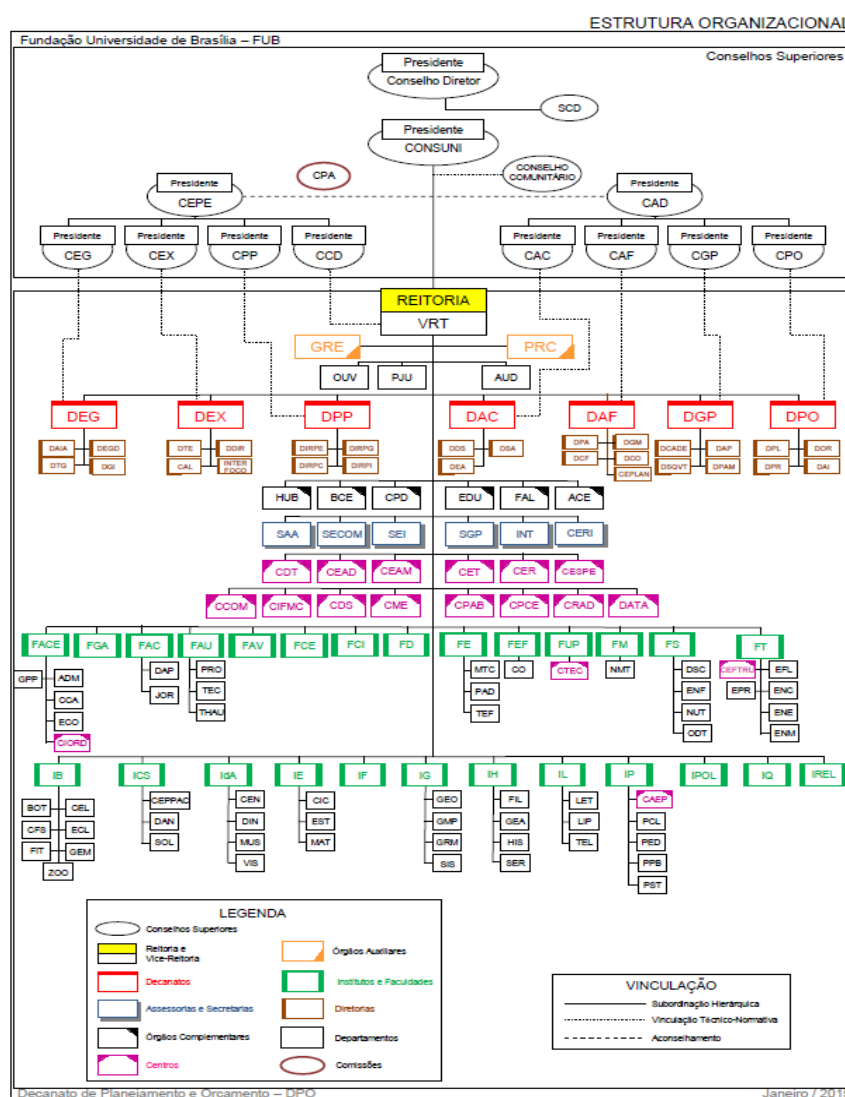
A Universidade tem como a sua missão institucional “ser uma instituição inovadora, comprometida com a excelência acadêmica, científica e tecnológica formando cidadãos conscientes do seu papel transformador na sociedade,

respeitadas a ética e a valorização de identidades e culturas com responsabilidade social” (UNB, 2014b).

Já como visão, a Universidade busca estar entre as melhores universidades do Brasil, inserida internacionalmente, com excelência em gestão de processos que fortaleça o ensino, pesquisa e extensão (UNB, 2014b).

É importante apresentar o Organograma da UnB, já que nos tópicos a seguir serão apresentadas algumas estruturas da Universidade, ver Figura 5.

Figura 5 – Organograma da UnB



Fonte: UNB, 2015a.

2.1.2 Centro de Informática

O Centro de Informática – CPD - é um Órgão Complementar da Universidade de Brasília (UnB), responsável pela Tecnologia da Informação e subordinado ao Decanato de Planejamento e Orçamento – DPO. Seu Regimento Interno foi aprovado por meio do Ato da Reitoria nº 1219/96 de 06 de setembro de 1996. Nele são definidos como objetivos principais (UNB, 2015b):

1. Promover e incentivar a informática na Universidade de Brasília visando obter eficiência institucional em todos os níveis.
2. Promover e incentivar a informática na Universidade de Brasília para alcançar maior eficácia no suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da Instituição.
3. Promover meios para o compartilhamento de recursos computacionais entre a comunidade acadêmica da UnB e as redes de pesquisa nacionais e internacionais.
4. Desenvolver, implantar e manter sistemas em mainframe e em microcomputadores.
5. Supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com pesquisa, desenvolvimento e manutenção de hardware, software e rede de teleprocessamento, assim como as relacionadas com a manutenção ambiental e operação de computadores.

O Centro de Informática foi criado em 1991, para suceder ao então Centro de Processamento de Dados, órgão complementar, criado na época da instalação da Universidade de Brasília com o intuito de desenvolver as atividades de caráter permanente de apoio, necessárias ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão no que se refere ao processamento de dados. Em 1996, o CPD foi alçado à condição de Unidade Gestora, com delegação e competência para, por meio de seu

Diretor, praticar os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, observadas as normas que regem a execução orçamentária do Governo Federal, podendo também celebrar contratos e convênios necessários à implementação de suas atividades (UNB, 2015b).

Entre as décadas de 70 e 90 foram desenvolvidos e implementados a maior parte de todos os sistemas corporativos que são necessários aos mais diversos setores da universidade (UNB, 2015b).

O CPD tem como a sua missão “viabilizar soluções de tecnologia da informação que promovam a disponibilidade, integridade, confiabilidade e autenticidade das informações dos ativos relacionados aos sistemas informatizados da Universidade de Brasília” (UNB, 2015b).

Já como visão o Centro de Informática busca ser referência nacional, como Centro de Informática para as Universidades Federais Brasileiras e para o Ministério da Educação, reconhecido como um Centro sólido pela excelência dos produtos e serviços tecnológicos oferecidos (UNB, 2015b).

Nas últimas décadas, a microinformática e a consequente expansão do consumo de tecnologia computacional, internet e de telecomunicações em geral, provocaram grande pressão pela descentralização no desenvolvimento e uso de tecnologias de informação e comunicação na sociedade. O papel de centralizador do controle e da comunicação da informação que o CPD detinha sofreu antagonismos, seja em função da própria dificuldade do Centro em prover respostas aos seus clientes e usuários, cada vez mais ávidos de serviços avançados, seja devido à peculiar necessidade de autonomia e inovação características de docentes e discentes universitários. Criaram-se e foram mantidos na UnB, à revelia do CPD ou de forma pouco controlada ou sem padronização, vários serviços de tecnologia de informação e comunicação, que

buscaram atuar de forma independente ou mesmo semi-independente do CPD (UNB, 2014c).

2.1.3 Conselhos Superiores da UnB

Todas as decisões importantes na UnB são realizadas através de colegiados. Em geral, seus integrantes possuem visões bastante particulares e, às vezes, antagônicas em relação ao que deve ser ou não ser realizado. Por isso, essas decisões têm um período muito grande de maturação e realização (PINTO, 2012).

Nos incisos I e III do artigo 3º do Regimento Geral da Universidade de Brasília de 2011 é apresentado o Conselho Universitário – CONSUNI e o Conselho de Administração – CAD, conselhos superiores da UnB (entre outros não tão importante para o desenvolvimento dessa pesquisa):

Art. 3º Os Conselhos Superiores da Universidade de Brasília são:
I – Conselho Universitário (CONSUNI);
III – Conselho de Administração (CAD);

2.1.3.1 Conselho Universitário – CONSUNI

O Conselho Universitário – CONSUNI – é o órgão máximo da Universidade de Brasília, conforme expresso no artigo 4º do Regimento Geral de 2011 da Universidade de Brasília e também no artigo 12 do Estatuto da UnB também de 2012, e tem como atribuição, expressa no inciso I dos dois artigos citados anteriormente, formular políticas globais da Universidade (UNB, 2011).

Art. 4 e Art. 12. O Conselho Universitário é o órgão máximo da Universidade e tem como atribuições:
I – Formular as políticas globais da Universidade;

No Estatuto da UnB de 2011, em seu artigo 13, está definido todos os membros que integram o Conselho Universitário:

Art. 13. Integram o Conselho Universitário:
I – O Reitor, como presidente;
II – O Vice-Reitor, como vice-presidente;
III – Os Decanos;
IV – Os Diretores das Unidades Acadêmicas;

V – 5 (cinco) representantes do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
 VI – 1 (um) representante do Conselho Comunitário, eleito entre seus membros;
 VII – 1 (um) representante dos Órgãos Complementares;
 VIII – 1 (um) representante dos Centros;
 IX – 1 (um) representante docente de cada Unidade Acadêmica, eleito por seus pares;
 X – Os representantes discentes, eleitos por seus pares, em número correspondente a 1/5 (um quinto) dos demais membros do Conselho, sendo 1/4 (um quarto) dessa representação composta por alunos de pós-graduação;
 XI – Os representantes dos servidores técnico-administrativos, eleitos por seus pares, em número correspondente a 1/10 (um décimo) dos demais membros do Conselho;
 XII – 1 (um) representante dos ex-alunos da Universidade de Brasília.
 Parágrafo único. Os representantes a que se referem os incisos VII, VIII, IX e XI, quando docentes ou técnico- administrativos, devem ter pelo menos 5 (cinco) anos de efetivo exercício na Universidade de Brasília.

2.1.3.2 Conselho de Administração – CAD

O Conselho de Administração é o responsável por deliberar sobre o planejamento da Universidade de Brasília, conforme expresso no artigo 17 do Estatuto da UnB de 2011, e tem a competência de aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, conforme expresso no inciso II do artigo 12 do Regimento Geral da UnB de 2011, que é objeto de estudo dessa pesquisa.

Estatuto da UnB

Art. 17. O Conselho de Administração delibera sobre a matéria administrativa, econômica, financeira, de **planejamento** e orçamento, de gestão de pessoas e sobre relações sociais, de trabalho e de vivência, em conformidade com a programação anual de trabalho e diretrizes orçamentárias estabelecidas no art. 12, inciso II, ressalvados os casos previstos no inciso X do art. 12. (Redação dada pela Resolução n. 29/2010, de 7/12/2010, do Conselho Universitário da UnB).

Regimento Geral da UnB

Art. 12. Competem ao Conselho de Administração:

II – Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); (Acrescentado pela Resolução n. 29/2010, de 7/12/2010, do Conselho Universitário da UnB).

No Regimento Geral da UnB de 2011, em seu artigo 13, está definido todos os membros que compõem o Conselho de Administração:

Art. 13. Compõem o Conselho de Administração:

I – O Reitor, como presidente;

II – O Vice-Reitor, como vice-presidente;

III – os Decanos de Administração e de Assuntos Comunitários;

IV – O Prefeito do Campus;

V – Os Diretores de Unidades Acadêmicas;

VI – 1 (um) representante de cada Conselho de Instituto e de Faculdade, eleito entre seus membros;

- VII – 1 (um) representante dos Centros vinculados à Reitoria, designado pelo Reitor;
- VIII – 1 (um) representante dos Órgãos Complementares, designado pelo Reitor;
- IX – Representantes discentes, eleitos por seus pares, em número correspondente a 1/10 (um décimo) dos demais membros do Conselho, sendo 1/4 (um quarto) desta representação composta por alunos de pós-graduação;
- X – Representantes dos servidores técnico-administrativos, eleitos por seus pares, em número correspondente a 1/10 (um décimo) dos demais membros do Conselho

2.1.4 Conselho de Informática

O Conselho de Informática – CIN – da Universidade de Brasília foi criado em 22 de dezembro de 1987, por meio da Resolução do Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília – FUB – nº 114/87, com as atribuições de “propor ao Conselho Universitário a Política de Informática da UnB, no que concerne a hardware e software” e também “definir e adotar mecanismos de acompanhamento e controle da execução da Política de Informática, através do Centro de Processamento” (FUB, 1987 apud PINTO, 2012).

Segundo Sottovia (1994 apud PINTO, 2012) em 1993, mesmo existindo o Conselho de Informática na estrutura da Universidade de Brasília, este parou de atuar e exercer suas funções, estando, na verdade, informalmente extinto.

No período 2000-2005, o Conselho de Informática da UnB funcionou de forma diversa da Resolução do Conselho Diretor nº 114/87 que criou o Conselho o Ato da Reitoria 712/2000 cria, no âmbito do Gabinete do Reitor, o Conselho de Informática, com as seguintes competências (UNB, 2000 apud PINTO, 2012).

- a. Propor a política de tecnologia de informação da UnB;
- b. Elaborar proposta do plano de informática da UnB e de sua atualização periódica;

- c. Elaborar e propor normas de informática para a UnB, em especial aquelas relativas à infraestrutura e aos serviços comuns de informática;
- d. Atuar como órgão consultivo do Núcleo de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília (NTI/UnB) e do Centro de Informática da Universidade de Brasília (CIN/UnB)

Pinto (2012) afirma que não foram encontrados documentos relativos ao período 2006-2008 que falem diretamente do Conselho de Informática.

O Conselho de Informática, como definido pela resolução do Conselho Diretor de 1987, só foi recomposto em julho de 2008, após solicitação do CPD por meio do memorando CPD 189/2008 e motivada pela Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2008 que, determina que as contratações de Tecnologia da Informação nos órgãos públicos devem obedecer ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (UNB, 2009 apud PINTO, 2012).

Em 7 de dezembro de 2010 foi autorizada a criação do Decanato de Planejamento e Orçamento – DPO – por meio da Resolução do CONSUNI 29/2010 (UNB, 2010) e em 18 de março de 2011 aprovada a estrutura organizacional deste Decanato através do Ato da Reitoria 385/2011 (UNB, 2011) e dentre as atribuições descritas no artigo 2º, destaca-se as dos incisos VIII, XII e o Parágrafo único desse mesmo artigo, como podemos ver:

Art. 2º

VIII – Apoiar o Reitor no desenvolvimento do planejamento global, da programação orçamentaria e financeira, de informática, de apuração de custos e da avaliação institucional, por meio de propostas de planos, programas e projetos institucionais;

(...)

XII – Assessorar Comissões Específicas, Câmaras e Conselhos Superiores nos assuntos referentes ao planejamento, orçamento, finanças, informática e avaliação institucional;

(...)

Parágrafo único – Caberá ao DPO a supervisão e coordenação das atividades desenvolvidas pelo Centro de Informática (CPD) (...).

Assim, conclui-se que desde 18 de março de 2011, o DPO é responsável pelo planejamento da política de informática da Universidade de Brasília e também pela supervisão e coordenação do CPD, órgão responsável pela tecnologia da informação da UnB.

2.1.5 Comitê de Tecnologia da Informação da UnB

Com o advento da Instrução Normativa 04/2008 SLTI/MP, que passou a vigorar em 02/01/2009 e que determina entre outras coisas que as contratações de Tecnologia da Informação nos órgãos públicos devem obedecer ao Plano Diretor da Tecnologia da Informação e, posteriormente, as suas atualizações, IN 04/2010 SLTI/MP e a vigente atualmente IN 04/2014 SLTI/MP, desde 02/01/2015, fez-se necessário que a Universidade de Brasília se adequasse as novas normas.

Diante disso, em 18 de abril de 2013, por meio da Resolução da Reitoria nº 57/2013 foi instituído no âmbito da Fundação Universidade de Brasília, o Comitê de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília – CTI-UnB, conforme Art. 1º da referida Resolução (UNB, 2013).

Art. 1º: instituir, no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB), o Comitê de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília (CTI-UnB), com caráter deliberativo, para formular e implementar as estratégias e planos para a área de Tecnologia da Informação (TI) e promover a harmonização da área de TI com os objetivos organizacionais de alto nível da Universidade de Brasília (UnB).

Na mesma Resolução, anteriormente citada, também é definida as competências do Comitê de Tecnologia da Informação da UnB, como pode-se observar em seu Artigo 2º logo a seguir (UNB, 2013).

Art. 2º: Compete ao CTI-UnB:
I – Propor e aprovar Políticas de Tecnologia da Informação da UnB considerando o PDI da UnB, as políticas e orientações do Governos Federal e as melhores práticas de TI;
II – Elaborar, revisar e aprovas as políticas e diretrizes do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UnB;

- III – Definir as prioridades dos programas de investimento de TI;
- IV – Definir normas para o uso dos recursos computacionais da Universidade;
- V – Monitorar e avaliar a implementação das Políticas de TI;
- VI – Propor a criação de grupos de trabalho para auxiliar nas atribuições do CTI-UnB.

2.2 Análise de Dados

2.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento de planejamento global da Instituição, elaborado a partir de amplo diagnóstico institucional, que conta com a participação representativa das unidades acadêmicas e administrativas da UnB, em todos os seus níveis: estratégico, tático e operacional (UNB, 2014b). Conclui-se então que o Plano de Desenvolvimento Institucional abrange o planejamento estratégico da UnB, que é o objeto de estudo desse trabalho.

O Plano de Desenvolvimento Institucional vigente da Universidade de Brasília foi aprovado conforme o artigo 1º da Resolução do Conselho de Administração n. 32/2014, de 18/09/2014 (UnB, 2014d):

Art. 1º - Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília 2014 – 2017.

No Plano Orientador da Universidade de Brasília de 1962 foram definidas as principais diretrizes, e se estabeleceram as funções básicas da instituição: ampliar oportunidades de educação, instituir novas orientações profissionais demandadas pela economia brasileira, assessorar o poder público em todas as áreas do conhecimento e contribuir para o desenvolvimento técnico científico do País (FUB, 1962 apud UNB, 2014b).

2.2.1.1 Análise Ambiental da UnB

A atual gestão da Universidade de Brasília, empossada em novembro de 2012, decidiu revisar o plano anteriormente concebido pela administração em exercício. Em

face das novas propostas e dos planos de trabalho idealizados pela equipe em exercício, fez-se necessário rediscutir com as unidades gestoras integrantes os elementos básicos do planejamento estratégico, bem como estabelecer as linhas centrais e norteadoras das ações a serem empreendidas pela equipe responsável pela direção da universidade (UNB, 2014b).

Assim, em março de 2014, o DPO, em conjunto com uma equipe de especialistas realizou o primeiro encontro de planejamento estratégico e na ocasião os trabalhos realizados se concentraram na redefinição da Missão, Visão foco de atuação, identificação dos elementos relacionados ao ambiente interno e externo, tais como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e também, um exercício preliminar de quais objetivos estratégicos a universidade deveria perseguir para o quinquênio 2015 – 2019 (UNB, 2014b).

Já no segundo encontro de planejamento foram apresentados os resultados finais consolidados que tinham sido apresentados no primeiro encontro, assim foi definida a Missão e Visão da universidade, como pode-se ver abaixo (UNB, 2014b):

Missão:

“Ser uma instituição inovadora, comprometida com a excelência acadêmica, científica e tecnológica formando cidadãos conscientes do seu papel transformador na sociedade, respeitadas a ética e a valorização de identidades e culturas com responsabilidade social. “

Visão de Futuro:

“Estar entre as melhores universidades do Brasil, inserida internacionalmente, com excelência em gestão de processos que fortaleça o ensino, pesquisa e extensão.”

Também fora apresentada uma análise ambiental da UnB, onde fora levado em conta os pontos fortes e fracos (interno) e também os elementos externos – oportunidades e ameaças, conforme tabelas abaixo:

Quadro 1: Análise Ambiental Interna da UnB

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem Institucional; • Corpo docente, técnicos e discentes qualificados; • Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país; • Patrimônio Imobiliário; • Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi; • Grande capacidade de gerar projetos inovadores; • Programas de Pós-Graduação e Pesquisa; • EAD - TICS na educação; • Cursos de graduação com excelência; e • Gestão democrática e oportunidades de discussão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras); • Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação; • Falta de integração em sistemas de informação e comunicação; • Fragilidade da comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade); • Fragilidade de políticas de gestão de pessoas; • Inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural; • Inexistência de cultura de planejamento; • Incapacidade de execução de obras no tempo planejado; • Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário; • Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties, etc.) e pública; e • Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas).

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014. (grifo meu).

Quadro 2: Análise Ambiental Externa da UnB

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação favorável à transmissão do conhecimento e cultura e inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de Inovação; • Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência – PIBID; • Adesão aos programas de ingresso de alunos e Expansão de políticas assistência estudantil no ensino Superior • Internacionalização, interculturalidade e mobilidade na educação superior • Universidade; • Acordo e autorização de novas vagas e liberação de vagas de servidores; • Industrialização do Centro-Oeste; • Mudança no perfil do aluno; • Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino, pesquisa e extensão com a Expansão da EAD e fomento à inovação pedagógica; • Proximidade geográfica com o poder decisório; e • Marca UnB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país; • Insegurança jurídica e excesso de legislação e inadequação da mesma; • Perda de servidores; • Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia e redução do financiamento governamental (federal e local); • Greves frequentes; • Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GDF (transporte, segurança); • Indefinição do período de transição HUB / EBSEH que gera dispêndio financeiro à UNB; e • Redução na captação dos recursos próprios em função da criação da O.S. CEBRASPE.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014..

Os elementos apresentados nos Quadros 1 e 2 serviram de base para elaboração da análise SWOT, Figuras 6 e 7, técnica para avaliação de cenários comumente utilizada nas organizações públicas e privadas para construção de um planejamento estratégico. A técnica empregada objetiva identificar as possíveis correlações existentes entre pontos fortes e oportunidades e ameaças, bem como entre pontos fracos e os mesmos elementos do ambiente externo. Em grupo e item por item foi atribuída uma pontuação que varia de 1 a 3, onde 1 revela pouca correlação entre os elementos e três evidencia uma forte correlação (UNB, 2014b).

Figura 6: Ameaças X Pontos Fortes e Ameaças X Pontos Fracos

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA		AMEAÇAS									
		1. Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país	2. Insegurança jurídica e excesso de legislação e inadequação da mesma	3. Perda de servidores	4. Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia e redução do financiamento governamental (federal e local)	5. Greves frequentes	6. Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GD F (transporte, segurança)	7. Indefinição do período de transição HUB/ EBSEERH que gera dispêndio financeiro à UNB	8. Redução na captação dos recursos próprios em função da criação da O.S. CEBRASPE	SUB TOTAL	
PONTOS FORTES	1. Imagem Institucional	2	1	1	3	1	1	1	3	13	
	2. Corpo docente, técnicos e discentes qualificados	2	1	3	3	3	1	1	3	17	
	3. Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país	3	3	1	3	1	3	1	2	17	
	4. Patrimônio Imobiliário	3	2	1	2	1	1	3	3	16	
	5. Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi	3	2	1	2	1	1	2	2	14	
	6. Grande capacidade de gerar projetos inovadores	3	2	1	3	1	1	1	2	14	
	7. Programas de Pós-Graduação e Pesquisa	3	2	1	3	1	1	1	3	15	
	8. EAD - TICS na educação	3	1	1	3	1	1	1	3	14	
	9. Cursos de graduação com excelência	3	2	1	3	1	1	1	3	15	
	10. Gestão democrática e oportunidades de discussão	1	1	1	1	3	1	1	1	10	
	SUBTOTAL	26	17	12	26	14	12	13	25	145	
PONTOS FRACOS	1. Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras)	2	3	3	2	2	3	3	3	21	
	2. Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação	2	3	3	3	3	1	2	2	19	
	3. Falta de integração em sistemas de informação e comunicação	2	3	3	3	2	2	1	1	17	
	4. Frágil Comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade)	2	3	3	2	2	3	2	2	19	
	5. Fragilidade de políticas de gestão de pessoas	3	2	3	2	3	2	3	3	21	
	6. Inadequação qualitativa e quantitativa Infraestrutura física e tecnologica para o novo contexto sociocultural	2	3	2	3	2	3	1	1	17	
	7. Inexistência de cultura de planejamento	3	3	3	3	2	2	2	2	20	
	8. Incapacidade de execução de obras no tempo planejado	3	3	3	3	2	2	2	2	20	
	9. Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário	3	3	2	2	3	3	2	2	20	
	10. Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties, etc) e pública	3	3	3	3	2	3	2	2	21	
	11. Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas)	3	3	3	3	3	3	2	2	22	
	12. Insuficiência de estrutura local nas unidades para apoio a pós-graduação, graduação e projetos	3	3	3	3	2	3	2	2	21	
	13. Fragilidade no acolhimento e acompanhamento dos estudantes de graduação	2	3	3	2	2	3	3	2	20	
	14. Déficit orçamentário interno	3	3	2	3	3	2	2	3	21	
	SUBTOTAL	36	41	39	37	33	35	29	29	279	

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014..

Figura 7: Oportunidades X Pontos Fortes e Oportunidades X Pontos Fracos

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA		OPORTUNIDADES											
		1. Legislação favorável a transmissão do conhecimento e cultura e inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de Inovação	2. Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência - PIBID	3. Adesão aos programas de ingresso de alunos e Expansão de políticas assistência estudantil no ensino Superior	4. Internacionalização, interculturalidade e mobilidade na educação superior	5. Universidade	6. Acordo e autorização de novas vagas e liberação de vagas de servidores	7. Industrialização do Centro-Oeste	8. Mudança no perfil do aluno	9. Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino, pesquisa e extensão com a Expansão da EAD e fomento à inovação pedagógica	10. Proximidade geográfica com o poder decisório	11. Marca UnB	SUBTOTAL
PONTOS FORTES	1. Imagem Institucional	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	24
	2. Corpo docente, técnicos e discentes qualificados	2	3	1	3	1	3	3	3	3	1	2	25
	3. Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país	1	2	2	3	2	3	2	1	1	3	1	21
	4. Patrimônio Imobiliário	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	12
	5. Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2	24
	6. Grande capacidade de gerar projetos inovadores	3	3	2	3	1	2	3	3	3	1	3	27
	7. Programas de Pós-Graduação e Pesquisa	3	3	1	2	1	2	3	2	3	1	3	24
	8. EAD - TICS na educação	3	2	2	3	1	2	1	2	3	1	2	22
	9. Cursos de graduação com excelência	2	3	2	3	1	2	2	3	3	1	3	25
	10. Gestão democrática e oportunidades de discussão	1	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	24
	SUBTOTAL		21	24	20	26	13	22	20	23	23	13	23
PONTOS FRACOS	1. Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras)	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	16
	2. Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	19
	3. Falta de integração em sistemas de informação e comunicação	3	3	2	2	2	1	1	2	3	1	1	21
	4. Frágil Comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade)	3	3	3	3	2	2	1	2	3	1	1	24
	5. Fragilidade de políticas de gestão de pessoas	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	19
	6. Inadequação qualitativa e quantitativa Infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	3	23
	7. Inexistência de cultura de planejamento	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	20
	8. Incapacidade de execução de obras no tempo planejado	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	18
	9. Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	16
	10. Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties, etc) e pública	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	21
	11. Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas)	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	16
	12. Insuficiência de estrutura local nas unidades para apoio a pós-graduação, graduação e projetos	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	22
	13. Fragilidade no acolhimento e acompanhamento dos estudantes de graduação	2	2	2	2	1	1	3	3	3	1	3	23
	14. Déficit orçamentário interno	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	17
SUBTOTAL		28	27	20	24	26	21	23	24	32	20	30	275

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

2.2.1.2 Objetivos e Estratégias

Com intuito de definir os Objetivos e Estratégias da Universidade, fez-se um levantamento das áreas estratégicas de atuação da Universidade, assim, foram definidas as seguintes áreas: Gestão de Pessoas (Recursos Humanos), Recursos Tecnológicos, Recursos Financeiros, Recursos Institucionais (Infraestrutura), Gestão Interna (Processos e Modelo e Gestão) e Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão) (UNB, 2014b). Abaixo seguem as Tabelas com os respectivos Objetivos e Estratégias das áreas de atuação da UnB.

Quadro 3: Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária	• elaborar Plano de Desenvolvimento Profissional Individual alinhado às áreas de gestão universitária;
	• promover ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos servidores;
	• implantar a Escola de Gestão Universitária;
	• estimular o desenvolvimento de competências necessárias ao ingresso de servidores técnico-administrativos.
Valorizar o desempenho profissional	• desenvolver e manter banco de talentos;
	• oportunizar a participação dos servidores técnico-administrativos em congressos e eventos nas áreas que compõem a gestão universitária;
	• reconhecer publicamente os servidores que contribuem para o aprimoramento da gestão universitária, atribuindo honrarias e prêmios.
Dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais	• atualizar periodicamente o quadro de força de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas;
	• analisar a demanda de servidores de acordo com a natureza, a complexidade e o volume das atividades desenvolvidas;
	• gerenciar os cadastros de reservas com base no estudo dos indicadores e rotatividade;
	• identificar demandas de docentes para assegurar o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão;
	• planejar a abertura de processos seletivos simplificados para a contratação de professores substitutos/visitantes, com base nas demandas acadêmicas, alinhadas à divulgação da lista de oferta de disciplinas.
Implantar políticas de retenção de talentos	• propor realocação de servidores técnico-administrativos intra ou entre unidades acadêmicas e administrativas, de modo a alinhar demandas institucionais, perfis profissionais e cargos;
	• incentivar e oportunizar processos seletivos para cargos de direção e funções gratificadas;
	• promover e disseminar as ações de melhoria da saúde e qualidade de vida dos servidores;
	• estudar o organograma da UnB com vistas a otimizar a distribuição de cargos de direção e funções gratificadas, de acordo com a estrutura formal e a prévia disponibilidade de funções;
	• solicitar Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE) à Secretaria de Gestão Pública – SEGEF/MP, a ser disponibilizada por meio de processo seletivo;
	• negociar com o Ministério do Planejamento e MEC a revisão de estrutura remuneratória de técnico-administrativos;
	• incentivar o uso e disponibilizar o banco de talentos para a universidade.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

Quadro 4: Recursos Tecnológicos

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)	• estabelecer política de comunicação e informação integradas (ex.: SECOM + UnB/TV + rádio);
	• mapear e aprimorar as redes de comunicação;
	• desenvolver sistemas que apoiem a comunicação (ou aquisição);
	• fortalecer as mídias da UnB: produção de conteúdo, organização, publicação e uso - repositórios de áudio, vídeo e textos;
	• Implementar a UnBTV em sinal aberto e rádio UnB;
	• implementar o arquivo de memória institucional;
	• implementar uma intranet na UnB;
	• aprimorar a rede de telefonia;
	• padronizar o uso da identidade visual e marca UnB em todos os sítios e documentos institucionais;
	• universalizar o acesso à rede sem fio;
Estabelecer governança em TI - Planejar e organizar	• desenvolver a literacia/letramento digital - alfabetização informacional na comunidade (uso de fontes de informação citação, combate ao plágio, etc).
	• desenvolver o PDTI da UnB;
	• implantar escritório de projetos;
	• integrar sistemas por áreas: ensino, pesquisa, extensão, administração, a fim de oferecer informações integradas;
	• fortalecimento da estrutura organizacional do CPD e demais órgãos de TI: (quadro de servidores), políticas, visão empreendedora, investimentos equilibrados, funções, visão de projetos, capacitação, tornar unidade gestora e captadora de recursos;
Governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação	• institucionalizar a ligação entre o CPD e os Decanatos, incluindo fornecimento de informação gerencial com qualidade.
	• política de padronização de aquisições do CPD;
	• licenciar extratores de dados/informação sobre produção intelectual da UnB;
	• implementar a automação do processo de compras;
	• implementar a automação da gestão do patrimônio;
Governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI	• implementar a automação da gestão do patrimônio imobiliário.
	• catalogação dos serviços de TI prestados pelas várias unidades da UnB;
	• implementar a gestão de acordos de níveis de serviço de TI nas unidades administrativas;
	• implementar a gestão de incidentes;
	• implementar a gestão de capacidades;
Aprimorar recursos humanos em TI	• implementar a gestão de continuidade de serviços;
	• implementar a gestão de mudanças de TI – comissão técnica.
	• fortalecimento da escola de informática em sintonia com a PROCAP;
	• desenvolver cultura de pesquisa na área técnica administrativa na UnB, incluindo o CPD;
	• fomentar oferta de pós-graduação na área de TI.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

Quadro 5: Recursos Financeiros

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES	<ul style="list-style-type: none"> • incrementar o desempenho acadêmico destacando as variáveis da Matriz Andifes; • propor estudos e pesquisas para fortalecer e acompanhar os indicadores das variáveis da Matriz Andifes.
Reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • constituir diretoria de recursos a receber; • estabelecer normas, regulamentações da retenção de recursos na UnB; • aperfeiçoar alternativas de parceria, apoio técnico e de infraestrutura aos executores; • adequar a captação de recursos às metas estratégicas da Universidade; • criar sistema de controle das informações referentes aos projetos de captação de recursos.
Reformular a política de regulamentação de ocupação dos imóveis da FUB	<ul style="list-style-type: none"> • melhorar a gestão imobiliária (planejamento, controle, sistemas).
Promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB	<ul style="list-style-type: none"> • trabalhar marcos regulatórios internos voltados para programas de ciência e tecnologia; • centralização da gestão de projetos com o aprimoramento na aplicação dos recursos; • capacitação dos gestores e agentes administrativos.
Adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/EBESERH e FUB/CEBRASPE	<ul style="list-style-type: none"> • redefinir as competências das questões administrativa, acadêmica e financeira.
Promover a efetividade na execução da despesa	<ul style="list-style-type: none"> • implantar a cultura de redução de custos; • otimizar os fluxos dos processos administrativos e automatizando-os com definição das competências do DPO e DAF; • capacitar as unidades demandantes e as equipes de licitação, compras e contratos; • melhorar a fiscalização dos contratos de terceirização.
Implementar o planejamento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • implantar sistema de planejamento integrado de gestão; • atualizar o organograma institucional; • gerir o orçamento da LOA e orçamento programa interno integrado ao planejamento institucional; • gestão de custos; • ações de capacitação concentradas no DGP.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

Quadro 6: Recursos Institucionais (Infraestrutura)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Melhorar e adequar a infraestrutura física às atividades de ensino, pesquisa e extensão	<ul style="list-style-type: none"> • mapear a utilização dos espaços físicos a curto prazo; • definir normas de utilização, monitoramento e controle de forma contínua / a curto prazo.
Estabelecer uma política voltada à manutenção da infraestrutura física	<ul style="list-style-type: none"> • aprimorar a contratação de serviços de manutenção da infraestrutura física; • estabelecer normas de fiscalização e controle dos serviços executados de forma contínua; • padronizar o parque de infraestrutura física.
Elaborar plano de gestão de obras	<ul style="list-style-type: none"> • elaborar e executar o plano anual de obras; • garantir a eficácia na elaboração de projetos de obras
Elaborar política de gestão do patrimônio imobiliário da FUB	<ul style="list-style-type: none"> • elaborar um modelo de gestão do patrimônio imobiliário; • implantar o modelo de gestão do patrimônio imobiliário; • realizar monitoramento e avaliação do modelo de gestão do patrimônio.
Implantar um sistema integrado de gestão de infraestrutura física	<ul style="list-style-type: none"> • mapear setores e demandas relacionadas à infraestrutura física; • definir fluxos e processos visando à convergência dos setores e demandas; • implantar o plano de gestão de infraestrutura, conforme aprovação do Comitê de TI.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

Quadro 7: Gestão Interna (Processos e Modelo de Gestão)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Atualizar o planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • elaboração do planejamento estratégico; • aprovar o planejamento; • disseminar o planejamento estratégico a todas as unidades da UnB.
Atualizar o PDI	<ul style="list-style-type: none"> • rever os critérios; • avaliar a ferramenta de apoio computacional.
Implantar a gestão por processos	<ul style="list-style-type: none"> • definir o modelo de governança de processos; • elaborar o programa de capacitação em gestão por processos para gestores e executores; • estabelecimento de metodologia e padrões para mapeamento e modelagem dos processos; • disseminar a cultura da visão por processos; • estabelecer mecanismos de publicação de processos (Portal dos Processos); • estabelecer alinhamento entre TI e negócios; • políticas, metodologia e padrões para desenvolvimento de soluções de TI;

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

Quadro 8: Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Formar com excelência	• instituir política de acolhimento dos discentes;
	• estimular e promover o desenvolvimento profissional docente;
	• investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadores;
	• possibilitar a oferta de disciplinas em fluxo contínuo;
	• diversificar a certificação e proficiência em disciplinas;
	• promover a convergência do ensino presencial e a distância;
	• estimular e fomentar a inserção de discentes em grupos de pesquisa;
	• estimular e fomentar o ensino-aprendizagem em contexto social que integre pesquisa e extensão.
Melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação	• diagnosticar a situação atual dos cursos de graduação e programas de pós-graduação;
	• conscientizar docentes e discentes da importância dos sistemas externos de avaliação;
	• melhorar métodos, técnicas e sistemas de coleta e análise de dados;
	• aprimorar a comunicação e divulgação dos resultados de avaliação;
	• reduzir a quantidade de programas de pós-graduação.
	• aumentar a quantidade de programas de pós-graduação com conceitos 6 e 7.
Consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica	• desenvolver programas e projetos para integração social e acadêmica;
	• articular a prática da formação em contexto social e comunitário;
	• estimular ações de formação que promovam a valorização e o respeito à diversidade;
	• estimular ações de formação que desenvolvam a consciência e o comportamento ecológicos.
Ampliar o processo de internacionalização	• fortalecer a formação e a certificação em línguas estrangeiras;
	• favorecer e ampliar o processo de mobilidade local, nacional e internacional;
	• estimular os convênios internacionais de cooperação técnico-científica;
	• ampliar a divulgação institucional em língua estrangeira;
	• ampliar as ações de internacionalização nos campi;
	• incentivar a oferta de disciplinas de graduação e pós-graduação em língua estrangeira;
	• criar laboratórios de ensino de línguas em todos os campi.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014.

2.2.4 Políticas da Universidade de Brasília

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2017 da Universidade de Brasília prevê também, além dos Objetivos e Estratégias de cada área de atuação, algumas Políticas para as áreas de Ensino, Extensão, Pesquisa e Gestão, como podemos ver a seguir:

Políticas de Ensino: O Decanato de Ensino e Graduação – DEG – é o responsável por supervisionar e coordenar o ensino e a graduação da UnB. É o responsável também por desenvolver políticas estudantis, que incentivem, garantam a qualidade do ensino e insiram os alunos no mercado de trabalho (UNB, 2014b). Ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2017 conclui-se que a tecnologia tem uma importante função de apoio pedagógico, resultando em uma ampliação do potencial humano, e também a UnB vem incorporando e estimulando o uso da tecnologia a sua estrutura educacional. O investimento em tecnologia de ensino e aprendizagem inovadoras é uma direção a ser perseguida pela UnB nos próximos anos. A tecnologia também está presente na educação a distância na UnB, que ocorre por meio de duas frentes, o Centro de Educação a Distância e pelo Programa Universidade Aberta do Brasil em parceria com o Ministério da Educação (UNB, 2014b). Segundo o PDI 2014-2017 existem diversas formas de ingresso na UnB, regulamentado pelo Estatuto e pelo Regimento Geral de 2011, e que não há perspectiva de alteração nesse sentido para o período de vigência deste PDI.

Políticas de Extensão: O papel destinado às atividades extensionistas visa proporcionar ao aluno formação complementar, cujo propósito, concorrentemente, almeja a produção de conhecimento e a consolidação da formação acadêmica e profissional. À sociedade, objetiva-se proporcionar interação continuada com a comunidade acadêmica e comprometida com os princípios de desenvolvimento social e humanos e engajados na melhoria das condições sociais da população.

Políticas de Pesquisa: O Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação – DPP – é o responsável pela formulação, coordenação e cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, no que tange à política de pesquisa, com o objetivo de formar recursos humanos de alto nível, visando o crescimento, a

disseminação e a internacionalização da pesquisa e da produção de conhecimento necessárias ao desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural do País (UNB, 2014b).

Políticas de Gestão: As políticas de gestão estão relacionadas ao planejamento institucional aprovado pela Administração Superior, considerando a sua missão e visão, norteando as tomadas de decisões pelos seus gestores para o alcance das metas estabelecidas (UNB, 2014b). Dentre as políticas de gestão encontra-se a seguinte divisão (UNB, 2014b):

1. **Gestão de Processos:** A UnB firmou o propósito de realizar e disseminar as práticas que promovam a melhoria contínua dos processos estratégicos da instituição, fazendo o uso de metodologias e ferramentas que permitam o conhecimento e a transparência dos processos executados, de modo a atender a atual necessidade do serviço público de implementação de modernas abordagens de gestão.
2. **Gestão de Capacitação de Servidores:** A Universidade direciona suas ações de capacitação objetivando desenvolver as competências fundamentais e gerenciais necessárias para o exercício de suas atividades ajustando as competências dos servidores aos objetivos estabelecidos.
3. **Gestão de Compras:** Foi introduzida a Cartilha de Compras e a Agenda de Compras, onde nelas são definidas as datas limites ou cronograma para cumprimento. Assim, a UnB tem com objetivo a melhoria na elaboração dos processos de compra, gerando também reflexos no prazo total do processo.

4. Gestão de Planejamento e Orçamento: Foram estabelecidas as diretrizes para aprimorar e fortalecer os mecanismos de acompanhamento da aplicação dos créditos orçamentários propostos e aprovados no PDI
5. Gestão de Infraestrutura: Tem como objetivo a coordenação das atividades referentes ao planejamento e ao modelo de gestão do Plano de Obras da FUB, visando o melhor acompanhamento e supervisão das obras de construção e reformas localizadas nas áreas externas e internas da Instituição.
6. Gestão de Tecnologia da Informação: Com a instituição do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação na UnB, uma das prioridades atribuídas foi a de elaborar o PDTI que a gestão superior, à luz das necessidades, pudesse estabelecer diretrizes, metas, investimentos e prazos para encaminhamento e solução dos problemas às atividades e rotinas das áreas.

2.2.1.3 Metas para as Políticas da UnB

Em análise ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2017 da Universidade de Brasília é possível sintetizar as seguintes metas, para as políticas citadas acima no período de vigência deste PDI, conforme quadro abaixo:

Quadro 9: Metas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão

Ensino	Extensão	Pesquisa	Gestão
1. Investir em tecnologia de ensino e aprendizagem inovadora;	1. Maior participação nos encontros específicos promovidos pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas;	1. Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente;	1. Realizar e disseminar práticas que promovam a melhoria contínua dos processos estratégicos da instituição;
2. Manter a oferta de disciplinas em fluxo contínuo;			2. Promover ações de capacitação para desenvolver as competências fundamentais e gerenciais necessárias para o exercício das atividades dos servidores;
3. Diversificar a certificação de proficiência em disciplinas com maior demanda;	2. Estudos preliminares sobre Diretrizes Curriculares e Integralização de créditos em extensão;	2. Ampliar a competitividade dos pesquisadores da UnB em editais das agências de fomento regionais, nacionais e internacionais;	3. Introduzir a cartilha de compras;
4. Promover a convergência do ensino presencial com o ensino a distância, bem como consolidar e fortalecer a educação a distância;;	3. Revisão das Normas da Extensão normatizadas pela Câmara de Extensão;		4. Aprimorar e fortalecer os mecanismos de acompanhamento da aplicação dos créditos orçamentários;
5. Desenvolver a região do entorno do DF e comunidades locais por meio da ampliação do acesso à educação superior com a expansão da UnB nos novos campi;	4. Ampliação e consolidação das parcerias interinstitucionais;		
6. Aprimorar a qualidade acadêmica dos cursos existente;	5. Maior participação nos editais de fomento promovidos pelo Ministério da Educação e demais entidades do Governo Federal;	3. Estimular a participação em congressos;	5. Analisar e formular alternativas a fim de maximizar a execução orçamentária estabelecida no Orçamento Programa Interno;
7. Consolidar os cursos criados durante o REUNI;	6. Beneficiar a comunidade regional em termos sociais, culturais, de saúde por meio de projetos específicos desenvolvidos pela UnB.		6. Realizar estudos para a programação e revisão das necessidades orçamentárias dos diversos centros de custo da UnB;
8. Adequar a seleção por cotas imposta pela Lei n. 12.711/2012;			
9. Acompanhar os programas de pós-graduação da UnB;			4. Estimular a criação de grupos de pesquisa.
10. Realizar estudos e propostas que auxiliem na formulação de políticas de pós-graduação.	9. Atualizar os sistemas existente na área acadêmica.		

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2014 (adaptado).

2.2.2 *Plano Diretor de Tecnologia da Informação*

O PDTI da Fundação Universidade de Brasília – FUB - tem a finalidade de orientar a aplicação de recursos em Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC - no âmbito da Fundação Universidade de Brasília, em conformidade com seu Planejamento Estratégico estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2017 (UNB, 2014c).

O PDTI abrange toda a UnB e sua elaboração está de acordo com as necessidades da comunidade universitária e da gestão interna da instituição. Além disto, procura atender aos dispositivos legais da Administração Pública Federal, estabelecendo um instrumento de governança corporativa de TIC (UNB, 2014c).

O PDTI promove o alinhamento entre a TIC e os objetivos e as diretrizes estratégicas definidas no Planejamento Estratégico da FUB, materializado em seu PDI (UNB, 2014c).

Ao longo do PDTI da UnB pode-se observar o constante emprego do termo Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, estendendo o termo convencional Tecnologia da Informação. Essa extensão é fundamental no caso específico da UnB, tendo em vista que a Tecnologia da Comunicação vem para complementar a Tecnologia da Informação (UNB, 2014c).

O PDTI vigente da UnB baseou-se no “Guia de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação do SISP” e no “Modelo de Referência 2011-2012 de Plano Diretor de Tecnologia da Informação”, ambos elaborados pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento (UNB, 2014c).

Para realizar o Levantamento de Necessidades em TICS da UnB foram aplicados alguns questionários aos Gestores das Unidades Administrativas e Acadêmicas e aos grandes usuários de TIC da UnB, dessa forma identificou-se os problemas mais urgentes e impactantes, os quais embasaram os projetos e ações de saneamento presentes no plano de ação do PDTI (UNB, 2014c).

2.2.2.1 *Princípios e Diretrizes do PDTI*

Para a elaboração do PDTI foi adotado como princípio fundamental o respeito à identidade da UnB, obedecendo o modelo tridimensional de ensino, pesquisa e extensão e observando a definição de missão e visão de futuro da Universidade, estabelecidas no Planejamento Estratégico (UNB, 2014c).

Além disso e de outros princípios estabelecidos no PDI, o PDTI vigente da UnB adotou os princípios e diretrizes listados no quadro abaixo, identificados a partir dos documentos de referência utilizados para orientação da elaboração desse plano:

Quadro 10 – Princípios e Diretrizes PDTI 2014 - 2017

Princípios e Diretrizes	Origem
Atender à conformidade legal e à transparência no tratamento da informação.	- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. – Lei de Acesso à Informação.
Atualizar permanentemente os sistemas de informação e comunicação, buscando a integração da informação.	- PDI UnB 2014 – 2017.
Buscar a transparência na comunicação institucional, e ações de Tecnologias da Informação e Comunicação e na gestão universitária.	- PDI UnB 2014 – 2017. - Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso à Informação.
Zelar pela Segurança da Informação e das Comunicações.	- Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000. - IN 01 GSI/PR de 13 de junho de 2008.

Maximizar a terceirização de tarefas operacionais, para o quadro permanente dedicar à gestão e governança da TIC organizacional, limitando à maturidade do mercado, interesse público e segurança institucional/nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto-lei nº 200/1967, art. 10 § 7º e 8º. - Decreto nº 2.271/1997.
Zelar para que toda contratação de serviços atenda aos objetivos de negócio, o que será avaliado por meio de mensuração e avaliação de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto nº 2.271/1997. - Acórdão 2.746/2010-Plenário. - Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2014.
Usar preferencialmente padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos por meio de especificações de bens e serviços de TIC usuais na área, cabendo neste caso a licitação por pregão.	<ul style="list-style-type: none"> - Acórdão 2.746/2010-P. - Nota Técnica SEFTI/TCU nº 2/2008.
Aperfeiçoar a gestão de TIC de acordo com as melhores práticas para que todos os serviços e processos de TIC, principalmente os que têm caráter crítico para a Instituição, sejam monitorados (planejados, organizados, documentados, implementados, medidos, acompanhados, avaliados e melhorados).	<ul style="list-style-type: none"> - COBIT - Control Objectives for Information and related Technology. - ITIL - Information Technology Infrastructure Library. - Acórdão 2.746/2010-Plenário.
Alinhar as necessidades dos produtos e serviços de TIC ao planejamento estratégico institucional da FUB/UnB.	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2013-2015.
Considerar a promoção do aprimoramento contínuo de pessoal nos aspectos qualitativos e quantitativos, em especial para gestão do PDTI e dos processos de contratação.	<ul style="list-style-type: none"> - IN 04 da SLTI. - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2013-2015
Buscar a adoção de padrões de contratação e metodologia de desenvolvimento de software, bem como a padronização do ambiente de Tecnologia da Informação, visando à integração de Soluções de TIC no âmbito da Administração Pública Federal.	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2013-2015. - Acórdão 2.746/2010-Plenário.
Ampliar a habilidade, participação, satisfação, diversificação da comunidade de alunos, docentes, técnico-administrativos e usuários da UnB no uso de serviços de TIC que promovam a Indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, a Interdisciplinaridade, a Flexibilidade, o Compromisso Público com a Missão, a Inovação, a Excelência, a Ética e Respeito à Dignidade, à Liberdade Intelectual e às Diferenças.	<ul style="list-style-type: none"> - PDI da UnB 2014-2017
Implementar a Plataforma de Sistemas de Informação Integrados desenvolvida pela UFRN.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão do Comitê de TI, reuniões 4ª, 5ª e 6ª de 2014.

Fonte: UNB, 2014c (adaptado).

2.2.2.2 *Referencial Estratégico*

O PDTI 2014-2017 está de acordo com as necessidades da comunidade universitária e de gestão interna da Instituição, além de atender aos dispositivos legais da Administração Pública Federal e estabelecer um instrumento de governança corporativa de Tecnologia de Informação e Comunicação. A elaboração deste PDTI está alinhada a estratégia da organização, definida previamente no PDI, aprovado em 2014 (UNB, 2014c).

Para o período de vigência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, 2014 – 2017, e em conformidade com a estratégia da Universidade de Brasília, foram definidos os seguintes referenciais estratégicos para o Centro de Informática da UnB: Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos (UNB, 2014c).

Missão:

“Prover serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação – TICs de qualidade, inovadores e confiáveis, que atendam às políticas estabelecidas pela Universidade de Brasília. ”

Visão:

“Provendo serviços de qualidade a toda a comunidade acadêmica. ”

Valores:

1. Transparência no tratamento da informação;
2. Busca permanente de atualização em novas Tecnologias de Informação e Comunicação;
3. Integridade, confiabilidade e confidencialidade da informação;
4. Qualidade na prestação de serviços de TIC;
5. Segurança da informação;
6. Responsabilidade social;

7. Prestação de contas de resultados alcançados; e
8. Engajamento na participação de seus colaboradores.

Objetivos Estratégicos:

Quadro 11: Objetivos Estratégicos - PDTI 2014 - 2017

1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB;
2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB;
3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB;
4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB;
5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB;
6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs;
7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva;
8. Respeitar a legislação pertinente a área de TI; e
9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs.

Fonte: PDTI, 2015.

2.2.2.3 Inventário das Necessidades

O inventário de necessidades de TIC priorizado é resultado de uma avaliação organizacional, do relacionamento entre os objetivos estratégicos da FUB (Referencial Estratégico de TI), identificação das diretrizes estratégicas para o PDTI, avaliação das necessidades de informação, serviços, infraestrutura, pessoal, entre outros. É importante salientar que as necessidades a seguir dizem respeito a todas as áreas administrativas da UnB envolvidas com a TIC e que a tabela a seguir está em ordem de prioridade, ou seja, a primeira necessidade listada é a necessidade de prioridade máxima e assim sucessivamente até a décima necessidade (UNB, 2014c).

Quadro 12: Inventário de Necessidades - PDTI 2014 – 2017

1. Atualização tecnológica e melhoria da integração dos sistemas de informação institucional;
2. Oferta e manutenção de infraestrutura de TIC visando aumentar a confiabilidade e a disponibilidade alinhada à expansão da UnB;
3. Desenvolvimento de mecanismos de Segurança da Informação e Comunicação;
4. Investimento constante na infraestrutura de rede para melhoria e ampliação dos serviços de conectividade e comunicação;
5. Aprimoramento dos meios de comunicação da Universidade;
6. Estruturação e aprimoramento dos recursos humanos das unidades de TIC, em número suficiente para atender às necessidades da instituição;
7. Aperfeiçoamento dos processos de aquisição de soluções de TIC, visando torná-los mais ágeis e eficientes;
8. Aumento e aprimoramento dos serviços de TICs oferecidos às unidades acadêmicas e administrativas, em especial em relação ao atendimento de help-desk;
9. Redução de custos e eliminação de desperdício de materiais com base em recursos de TIC; e
10. Mapeamento e inventário de recursos de TIC (hardware/software/redes/etc.).

Fonte: PDTI, 2015.

2.2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso na Execução do PDTI

Os Fatores Críticos de Sucesso são requisitos, condições e ações gerenciais que precisam ser satisfeitos para o alcance dos resultados planejados no PDTI. Esses fatores precisam ser observados, tornando-se condições fundamentais a serem cumpridas para que a Unidade de TIC da FUB cumpra seus objetivos (UNB, 2014c).

Para o PDTI da UnB 2014 – 2017, as condições definidas são:

1. Participação ativa do Comitê de Tecnologia da Informação, particularmente no direcionamento e priorização das ações de TI;
2. Definição de marcos mensuráveis;
3. Instituição de Comitê de Segurança da Informação;
4. Implantação de Política de Segurança da Informação e Comunicação da FUB;
5. Mapeamento de todos os processos de negócios;
6. Controle e acompanhamento dos Projetos e Ações derivados do PDTI; - Mapeamento dos processos de TI;
- 7. Apoio da Administração Superior da FUB;**
8. Disponibilidade orçamentária;
9. Disponibilidade de recursos humanos de TIC para execução e acompanhamento do plano de ações do PDTI; e
10. Ampla divulgação da finalidade do PDTI junto à comunidade acadêmica, como instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação.

O PDTI da UnB tem validade de quatro anos, compreendendo os exercícios de 2014 a 2017, podendo ser revisto quando necessário, estabelecendo o mínimo de uma vez por ano para as revisões do Planejamento Estratégico, de modo a atualizar as diretrizes, planos e principalmente consolidar a proposta orçamentária de TIC para o exercício seguinte (UNB, 2014c).

Com respeito ao plano de investimento e custeio é importante frisar que os problemas recentes de ordem econômica tornam inviável apresentar neste PDTI uma

proposta orçamentária para a área TIC, em razão da redução dos recursos disponibilizados para a UnB nos próximos exercícios (UNB, 2014c).

Este PDTI será de grande valia para toda a comunidade acadêmica que, por seu intermédio, poderá acompanhar e controlar a gestão dos recursos de TIC, de forma planejada, buscando elevar o grau de governança de TIC e atender às necessidades administrativas e acadêmicas que originaram todo o processo, contribuindo para que a Universidade de Brasília se destaque pela sua visão de futuro entre as melhores universidades do Brasil (UNB, 2014c).

2.3 Análise Qualitativa dos Dados

Na seção anterior foi realizada uma apresentação dos documentos que são objetos de estudo dessa pesquisa, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Após a coleta dos dados relevantes dos documentos citados acima foi possível realizar uma análise qualitativa, comparando assim, se as estratégias da TI, Quadro 10, estão alinhadas aos Objetivos Estratégicos da Universidade, Tabelas 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, de acordo com o PDI.

Diante disso, serão apresentadas logo abaixo as análises, em quadros explicativos, entre os objetivos estratégicos do PDI com os objetivos do PDTI, levando em consideração as áreas estratégicas de atuação da UnB, definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, que são: Gestão de Pessoas (Recursos Humanos), Recursos Tecnológicos, Recursos Financeiros, Recursos Institucionais (Infraestrutura), Gestão Interna (Processos e Modelo e Gestão) e Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão). Para cada Objetivos Estratégico por área de atuação, levou-se em consideração as estratégias definidas para alcançar o referido Objetivo, conforme Tabelas 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9. Assim, foi realizado um cruzamento entre os

objetivos estratégicos das seis áreas de atuação da UnB com os 9 objetivos estratégicos da TI definidos no PDTI – 2014 – 2017. No cruzamento que for marcado com o número “1” quer dizer que o objetivo estratégico da TI atende ao objetivo estratégico da UnB e no cruzamento que estiver “em branco” quer dizer que não houve relação entre os objetivos.

Para melhor compreensão do resultado das análises, foi definido um critério percentual de alcance de cada objetivo da UnB por área de atuação em relação aos nove objetivos de TI, como pode-se ver na Tabela abaixo:

Tabela 1: Percentual de alcance por Objetivo de TI

Objetivos de TI alcançados	Percentual (%)
9 (quantidade máxima)	100%
8	89%
7	78%
6	67%
5	56%
4	44%
3	33%
2	22%
1	11%
0 (quantidade mínima)	0%

Análise da área de atuação de Gestão de Pessoas

Tabela 2: Gestão de Pessoas X Tecnologia da Informação

Gestão de Pessoas		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI				TOTAL
		1. Capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária	2. Valorizar o desempenho profissional	3. Dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais	4. Implantar políticas de retenção de talentos	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB				1	1
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB					0
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB					0
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB					0
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB		1			1
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs		1			1
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva		1			1
	8. Respeitar a legislação pertinente a área de TI					0
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs		1			1
	TOTAL	0	4	0	1	X

Em relação à área de atuação de Gestão de Pessoas, verificou-se o seguinte:

1. O objetivo da UnB número 2 “Valorizar o desempenho profissional” foi o objetivo dessa área de atuação que fora alcançado por mais objetivos estratégicos da TI. Chegou-se à conclusão tendo em vista que a estratégia “desenvolver e manter banco de talentos”, ver Quadro 3, contribuiu para que o referido objetivo relacionasse a quatro objetivos da TI, como apresentado no Quadro acima.
2. Já o objetivo da UnB número 4 “Implantar políticas de retenção de talentos” fora alcançado apenas por um objetivo estratégico da TI. Isso ocorreu pela

estratégia “incentivar o uso e disponibilizar o banco de talentos para a universidade”, ver Quadro 3.

3. Não foi possível relacionar os objetivos de número 1 e 3 com nenhum objetivo estratégico da TI.
4. Quanto aos objetivos estratégicos da TI, os de número 1, 5, 6, 7 e 9 se relacionaram uma vez com algum objetivo da UnB, como mostrado no Quadro acima.

Tabela 3: Percentual de alcance – Gestão de Pessoas

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária	0 %
2. Valorizar o desempenho profissional	44 %
3. Dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais	0 %
4. Implantar políticas de retenção de talentos	11 %

Análise da área de atuação de Recursos Tecnológicos

Tabela 4: Recursos Tecnológicos X Tecnologia da Informação

Recursos Tecnológicos		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI					TOTAL
		1. Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)	2. Estabelecer governança em TI - Planejar e organizar	3. Governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação	4. Governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI	5. Aprimorar recursos humanos em TI	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB	1	1				2
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1	1	1	1		4
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1		1	1		3
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1		1	1		3
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB	1	1	1	1		4
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs	1		1	1		3
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva	1		1	1		3
	8. Respeitar a legislação pertinente à área de TI	1	1	1	1		4
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs	1		1	1		3
	TOTAL	9	4	8	8	0	X

Em relação à área de atuação de Recursos Tecnológicos, verificou-se o seguinte:

1. O objetivo da UnB de número 1 “Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)” foi o único relacionado por todos os objetivos estratégicos da TI, como podemos ver no Quadro acima. Foi possível chegar a esta conclusão, tendo em vista que as estratégias desse objetivo, ver Quadro 4, estão diretamente ligadas aos objetivos da tecnologia da informação.
2. Os objetivos da UnB de número 2 “Estabelecer governança em TI - Planejar e organizar” foram alcançados por quatro objetivos da TI, conforme Quadro acima e Quadro 4.

3. Os objetivos da UnB de número 4 “Governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI” e de número 3 “Governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação” foram relacionados por oito objetivos da TI, restando apenas o objetivo da TI “Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB”.
4. Já o objetivo da UnB de número 5 “Aprimorar recursos humanos em TI” não foi relacionado a nenhum objetivo da TI, conforme Quadro acima, por não ter nenhuma estratégia, ver Quadro 4, ligada direta ou indiretamente aos objetivos da TI.
5. Quanto aos objetivos estratégicos da TI, os que mais se relacionaram com os objetivos da UnB foram os de número 2, 5 e 8, relacionando com quatro cada, conforme Quadro acima.

Tabela 5: Percentual de alcance – Recursos Tecnológicos

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)	100 %
2. Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)	44 %
3. Governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação	89 %
4. Governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI	89 %
5. Aprimorar recursos humanos em TI	0 %

Análise da área de atuação de Recursos Financeiros

Tabela 6: Recursos Financeiros X Tecnologia da Informação

Recursos Financeiros		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI							TOTAL
		1. Melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES	2. Reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros	3. Reformular a política de regulamentação de ocupação dos imóveis da FUB	4. Promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB	5. Adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/EBESERH e FUB/CEBRASPE	6. Promover a efetividade na execução da despesa	7. Implementar o planejamento institucional	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB								0
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB			1				1	2
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB		1	1				1	3
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB		1	1				1	3
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB		1	1				1	3
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs		1	1				1	3
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva		1	1				1	3
	8. Respeitar a legislação pertinente à área de TI								0
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs		1	1				1	3
TOTAL		0	6	7	0	0	0	7	X

Em relação à área de atuação de Recursos Financeiros, verificou-se o seguinte:

- Como podemos observar no Quadro acima, os objetivos da UnB que mais foram relacionados por objetivos da TI foram os de número 3 “Reformular a política de regulamentação de ocupação dos imóveis da FUB” e de número 7 “Implementar o planejamento institucional”, sendo relacionados por sete objetivos de TI. Chegou-se à conclusão, tendo em vista as estratégias “melhorar a gestão imobiliária (planejamento, controle, sistemas)” e “implantar sistema de planejamento integrado de gestão”, respectivamente aos objetivos de número 3 e 7, conforme Quadro 5.
- Já o objetivo da UnB de número 2 “Reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros” foi relacionado a seis objetivos da TI, conforme Quadro acima, graças à estratégia “criar sistema de controle das informações referentes aos projetos de captação de recursos”, ver Quadro 5.

3. Já os objetivos da UnB de número 1 “Melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES”, de número 4 “Promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB”, de número 5 “Adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/EBESERH e FUB/CEBRASPE” e de número 6 “Promover a efetividade na execução da despesa” não foram relacionados com nenhum objetivo de TI, conforme Quadro acima, por não terem nenhuma estratégia diretamente relacionada aos objetivos da TI, ver Quadro 5.
4. Quanto aos objetivos estratégicos da TI, os que mais se relacionaram com os objetivos da UnB foram os de número 3, 4, 5, 6, 7 e 9, relacionando com três cada, conforme Quadro acima.

Tabela 7: Percentual de alcance – Recursos Financeiros

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES	0 %
2. Reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros	67 %
3. Reformular a política de regulamentação de ocupação dos imóveis da FUB	78 %
4. Promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB	0 %
5. Adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/EBESERH e FUB/CEBRASPE	0 %
6. Promover a efetividade na execução da despesa	0 %
7. Implementar o planejamento institucional	78 %

Análise da área de atuação de Recursos Institucionais

Tabela 8: Recursos Institucionais X Tecnologia da Informação

Recursos Institucionais		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI					TOTAL
		1. Melhorar e adequar a infraestrutura física às atividades de ensino, pesquisa e extensão	2. Estabelecer uma política voltada à manutenção da infraestrutura física	3. Elaborar plano de gestão de obras	4. Elaborar política de gestão do patrimônio imobiliário da FUB	5. Implantar um sistema integrado de gestão de infraestrutura física	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB						0
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB						0
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB						0
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB						0
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB						0
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs						0
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva						0
	8. Respeitar a legislação pertinente a área de TI						0
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs						0
	TOTAL	0	0	0	0	0	X

Em relação à área de atuação de Recursos Institucionais, verificou-se o seguinte:

1. Não foi possível identificar nenhuma relação entre os objetivos estratégicos da UnB na área de Recursos Institucionais com os objetivos da TI, conforme quadro acima e estratégias na Quadro 6.

Tabela 9: Percentual de alcance – Recursos Institucionais

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Melhorar e adequar a infraestrutura física às atividades de ensino, pesquisa e extensão	0 %
2. Estabelecer uma política voltada à manutenção da infraestrutura física	0 %
3. Elaborar plano de gestão de obras	0 %

4. Elaborar política de gestão do patrimônio imobiliário da FUB	0 %
5. Implantar um sistema integrado de gestão de infraestrutura física	0 %

Análise da área de atuação de Gestão Interna

Tabela 10: Gestão Interna X Tecnologia da Informação

Gestão Interna		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI			TOTAL
		1. Atualizar o planejamento estratégico	2. Atualizar o PDI	3. Implantar a gestão por processos	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB			1	1
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB			1	1
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB			1	1
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB			1	1
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB		1	1	2
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs		1	1	2
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva		1	1	2
	8. Respeitar a legislação pertinente a área de TI			1	1
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs		1	1	2
	TOTAL	0	4	9	X

Em relação à área de atuação de Gestão Interna, verificou-se o seguinte:

1. Como podemos observar no Quadro acima, o objetivo estratégico da UnB na área de atuação de Gestão Interna número 3 “Implantar a gestão por processos” foi relacionado com todos os objetivos estratégicos da TI.

2. Já o objetivo de número 2 “Atualizar o PDI” foi relacionado com quatro objetivos de TI, conforme Quadro acima, graças à estratégia “avaliar ferramenta de apoio computacional”, conforme Quadro 7.
3. O objetivo da UnB de número 1 “Atualizar o planejamento estratégico” não foi relacionado com nenhuma estratégia da TI, conforme Quadro acima e estratégias da Quadro 7.
4. Quanto aos objetivos estratégicos da TI, os que mais se relacionaram com os objetivos da UnB foram os de número 5, 6, 7 e 9, relacionando cada um deles com dois objetivos da UnB, conforme Quadro acima.

Tabela 11: Percentual de alcance – Gestão Interna

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Atualizar o planejamento estratégico	0 %
2. Atualizar o PDI	44 %
3. Implantar a gestão por processos	100 %

Análise da área de atuação de Gestão Acadêmica

Tabela 12: Gestão Acadêmica X Tecnologia da Informação

Gestão Acadêmica		Objetivos Estratégicos da UnB - PDI				TOTAL
		1. Formar com excelência	2. Melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação	3. Consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica	4. Ampliar o processo de internacionalização	
Objetivos Estratégicos da TI - PDTI	1. Aprimoramento da comunicação das áreas responsáveis da TIC com a comunidade da UnB					0
	2. Aprimorar o alinhamento, o planejamento e a organização dos serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1				1
	3. Aprimorar a construção, a aquisição e a implementação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1				1
	4. Aprimorar a entrega, o suporte e a operação de serviços de TICs prestados à comunidade da UnB	1				1
	5. Promover atualização tecnológica dos sistemas e da infraestrutura de TIC da UnB		1			1
	6. Garantir a conectividade, qualidade e segurança dos serviços de TICs	1				1
	7. Prover serviços de qualidade de forma tempestiva	1				1
	8. Respeitar a legislação pertinente a área de TI					0
	9. Aprimorar o monitoramento, a avaliação e a mensuração dos serviços de TICs		1			1
TOTAL		5	2	0	0	X

Em relação à área de atuação de Gestão Acadêmica, verificou-se o seguinte:

- De acordo com Quadro acima o objetivo da UnB que mais foi relacionado com os objetivos de TI foi o de número 1 “Formar com excelência”, sendo relacionado com cinco objetivos de TI. Isso foi devido à estratégia “investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadores”, conforme Quadro 8.
- Já o objetivo da UnB de número 2 “Melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação” foi relacionado com dois objetivos de TI, conforme Quadro acima e estratégias da Quadro 8.

3. Os objetivos da UnB de número 3 “Consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica” e de número 4 “Ampliar o processo de internacionalização” não foram relacionados com nenhum objetivo de TI.
4. Quanto aos objetivos estratégicos da TI, os que mais se relacionaram com os objetivos da UnB foram os de número 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9, relacionando cada um deles com um objetivo da UnB, conforme Quadro acima.

Tabela 13: Percentual de alcance – Gestão Acadêmica

Objetivos Estratégicos da UnB	Percentual (%) de alcance com os objetivos da TI
1. Formar com excelência	56 %
2. Atualizar o PDI Melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação	22 %
3. Consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica	0 %
4. Ampliar o processo de internacionalização	0 %

2.4 Entrevista semiestruturada

Com a intenção de verificar o grau de envolvimento da alta administração na avaliação e aprovação das estratégias de TI, como forma de mantê-las alinhadas à estratégia da organização, fez-se necessário a aplicação de uma entrevista semiestruturada com os principais gestores da Universidade.

Foram definidos como os principais gestores da UnB: o Reitor, a Vice-Reitora e os Decanos, de Administração, de Graduação, de Extensão, de Gestão de Pessoas, de Planejamento e Orçamento, de Assuntos Comunitários e de Pós-Graduação, por

fazerem parte dos Conselhos Superiores da Universidade, CONSUNI e CAD, e também por serem membros naturais do Comitê de Tecnologia da Informação da UnB (UNB, 2014c).

Chegada o fim das entrevistas é importante apontar os principais pontos abordados pelos participantes. Cabe ressaltar que não foi possível realizar a entrevista com o Decano de Graduação, assim, de um total de nove, só foram possíveis oito entrevistas.

Questionados quanto ao envolvimento na apreciação e eventual aprovação das estratégias aprovadas no PDTI 2014 – 2017, com exceção a Decana de Gestão de Pessoas e a Decana de Assuntos Comunitários, que não faziam parte dos Conselhos Superiores nem do Comitê de TI à época, todos informaram que o envolvimento foi e deve continuar sendo total, tendo em vista que o envolvimento da área administrativa deve ser mantido no sentido de que o PDTI não fique apenas no papel, como informou o Decano de Extensão.

É importante frisar que a Vice-Reitora declarou que a participação foi desde o planejamento até a aprovação, não apenas por fazerem parte do Comitê de TI, mas por entenderem que a área de TI é fundamental para ajudar a UnB alcançar os resultados esperados.

É unânime o entendimento da alta administração quanto à importância da TI para a realização das diretrizes estratégicas da Universidade, como declara o Decano de Pós-Graduação que a UnB está absolutamente dependente da ajuda da TI para realizar as diretrizes estratégicas e que atualmente a Universidade não funciona sem a TI. Entretanto, como declarado pela Decana de Gestão de Pessoas a TI pode ajudar muito, mas é necessário que funcione e que atualmente os resultados ainda não são satisfatórios. O Decano de Extensão afirma que apesar do atraso em modernização a

TI pode facilitar e agilizar os processos da UnB, inclusive com a integração de sistemas.

É evidente a importância da TI e, mais especificamente do Centro de Informática como organização de apoio às atividades da Universidade, acontece que por muito tempo o Centro de Informática esteve muito distante da Universidade, principalmente pela falta de diálogo, como afirma o Decano de Pós-Graduação, que também declara que ao longo do tempo faltou profissionalismo do CPD e também dos gestores da UnB em quebrar a barreira que existia entre a TI e a própria instituição.

O Decano de Extensão divide a atuação do Centro de Informática em três pontos, desde o passado até os dias atuais:

- a. Durante um tempo o Centro de Informática não entendia que era uma atividade meio e não uma atividade fim da instituição e muitas decisões foram tomadas sem a consulta prévia à administração e a própria comunidade. Isso não se deve apenas ao Centro de Informática, mas a distância que existia entre a administração e o CPD;
- b. Durante os últimos anos o CPD buscou ser uma organização meio para atender as demandas da comunidade da UnB, mais particularmente desde o início da gestão atual.
- c. Após a mudança de entendimento o Centro de Informática começa a atuar de forma estratégica para UnB, inclusive a administração não pode ver o CPD de gestão em gestão, mas sim a longo prazo.

O Decano de Administração reforça a posição dos colegas, que, atualmente o CPD vem atuando de forma estratégica para UnB, mas que por um tempo não cumpriu

a função dentro da Universidade, isso por vários motivos, como falta de recursos tecnológicos e de pessoal.

A alta administração vem buscando se envolver ao máximo com as atribuições do Centro de Informática, como declara o Reitor da Universidade, que o envolvimento é total, mas que ainda é necessário melhorar, tendo em vista a importância que a TI tem para a instituição. O Decano de Planejamento e Orçamento afirma que a participação da alta administração é grande e vai desde a participação no Comitê de TI até as reuniões nos diversos grupos de trabalho no CPD. A Vice-Reitora também afirma que atualmente a alta administração acompanha de perto o CPD. O Decano de Extensão expõe um ponto crítico que há três anos o Comitê estava parado e não se discutia TI na Universidade, o que vem sendo alterado com a retomada das atividades do Comitê de TI e também a renovação do quadro de trabalho do CPD mostra a preocupação da alta administração com o trabalho do Centro.

E por fim, foi discutido como o CPD pode ajudar a UnB, tendo em vista os cortes que ocorreram no orçamento da educação, principalmente em investimento e, apesar de todos entenderem que tecnologia demanda um alto investimento, como relata o Decano de Pós-Graduação que quando há corte no orçamento um dos pontos que mais sofre é a TI, a posição de todos foi no sentido de que a informatização promove economia em algumas formas, minimizando o retrabalho e alguns erros humanos. A Decana de Assuntos Comunitários afirma que a otimização de processos consequentemente otimizará recursos para a UnB. O Decano de Extensão e a Vice-Reitora apoiam a linha que o CPD pode contribuir na captação de recursos externos, seja em outros órgãos federais, seja em parcerias público-privada.

A aplicação da entrevista também pode esclarecer o porquê de teoricamente, ao analisar os documentos da instituição, o CPD é hierarquicamente subordinado ao

DPO, mas que tanto no Organograma da UnB, vide. Figura 5, quanto na prática essa subordinação não existe. O Decano de Planejamento e Orçamento afirma que na criação do DPO o CPD era uma parte integrante, mas atualmente no organograma da UnB não existe nenhuma ligação entre o DPO e o CPD e por isso ele considera que o DPO é uma espécie de supervisor do CPD.

CONCLUSÃO

Esse estudo permitiu compreender ainda mais a importância que a Tecnologia da Informação tem para as organizações. Uma TI que seja gerida com intuito de agregar valor à organização e não apenas se auto promover. Atualmente, a TI e a alta administração precisam buscar formas que a TI se torne estratégica, atuando sempre em prol da área fim da organização.

É possível compreender também, graças à pesquisa bibliográfica e a análise documental, que para a TI se tornar estratégica depende da participação ativa da alta direção da organização e não apenas da parte técnica do setor de tecnologia.

Essa pesquisa foi direcionada principalmente ao objetivo de analisar qualitativamente o quanto as estratégias da TI contribuem para os objetivos estratégicos da Universidade de Brasília. Levou-se em conta que cada objetivo estratégico da UnB apresenta várias estratégias para que possa ser atingido, divididos por seis áreas de atuação, e, ao comparar as estratégias da TI com os objetivos da UnB, verificou-se que as estratégias da TI alcançaram os objetivos da UnB apenas quando nesses são apresentadas estratégias relacionadas diretamente a tecnologia. Assim, não muito surpreso, a Área de Atuação que mais foi alcançada pelos objetivos de TI foi a área de Recursos Tecnológicos, na qual a maioria das estratégias dos objetivos estão diretamente relacionadas à área de tecnologia.

Assim, conforme análise qualitativa do PDTI e do PDI conclui-se que atualmente a TI da UnB não é totalmente estratégica para a Universidade de Brasília, como o cenário vem pedindo, uma TI que agregue valor para a instituição e esteja alinhada as estratégias da organização. Pode-se confirmar essa posição com a análise das participações dos gestores na entrevista que fora aplicada e por isso percebe-se também que não se pode colocar a culpa apenas no setor responsável pela TI, mas também na falta de apoio alta administração que, como será apresentado a seguir vem sendo alterado.

Com a aplicação da Entrevista aos principais gestores da Universidade de Brasília, pude concluir os seguintes pontos:

- a. A alta administração tem um grande envolvimento na apreciação e aprovação das estratégias do PDTI, mas esse envolvimento ainda precisa evoluir de forma que esteja presente também na execução

- das estratégias. A forte presença dos gestores nas reuniões do Comitê e de grupos de trabalho do CPD mostra o desejo dos gestores em serem cada vez mais presentes dentro da TI da Universidade;
- b. Após um período de distanciamento, a alta administração e o Centro de Informática estão se reaproximando, pois entenderam a importância que cada um tem para o outro e que, o CPD por meio das suas atividades contribui estrategicamente para que a UnB atinja os seus objetivos finais, e também, a alta administração precisa continuar apoiando e acompanhando as atribuições do CPD, tornando-os cada vez mais próximos, pois só assim será possível atingir um bom alinhamento estratégico entre o negócio e a TI;
 - c. O corte no orçamento na educação irá afetar a Universidade e principalmente a TI, mas que, mesmo com o corte em investimentos a alta administração acredita que a TI pode otimizar e captar recursos;

É possível fomentar ainda as conclusões da análise documental e da análise da entrevista reforçando o que fora apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, nos pontos fracos da UnB na Análise Ambiental Interna da UnB, Quadro 1: ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação; fragilidade da comunicação interna e externa; fragilidade na governança. E nas ameaças na Análise Ambiental Externa da UnB, Quadro 2: Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país.

Essa pesquisa foi apenas uma gota d'água no imenso oceano quanto ao alinhamento estratégico da TI com as estratégias da organização e por isso, aos que desejarem investigar assuntos relacionados à estratégia da UnB com a estratégia da TI da mesma, sugere-se:

- a) Ampliar a análise bibliográfica à Gestão Universitária, para buscar compreender se o universo das Universidades é muito diferente do restante das organizações;
- b) Analisar e avaliar os objetivos estratégicos da UnB em relação às metas e ações propostas no PDTI, pois essas não estavam disponíveis no PDTI disponibilizado;

- c) Investigar qual a percepção dos técnicos da área de TI quanto à importância que a alta direção dá àquela área, que é tão importante para qualquer instituição;
- d) Investigar qual a percepção dos usuários da UnB, servidores e alunos, quanto à importância da TI para a Universidade.

REFERÊNCIAS

AUDY, J; BRODBECK, B. **Sistemas de Informação: Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações**. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRASIL. **Instrução Normativa 04/2008 de 19 de maio de 2008**. Brasília, 2008. Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Rogerio Santana dos Santos. Brasília - DF.

BRASIL. **Instrução Normativa 04/2010 de 12 de novembro de 2010**. Brasília, 2010. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Maria da Glória Guimarães dos Santos. Brasília - DF.

BRASIL. **Instrução Normativa 04/2014 de 11 de setembro de 2014**. Brasília, 2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Loreni F. Foresti. Brasília - DF.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, A.; ABREU, V. **Implantando a governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 2ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FERNANDES, A.; ABREU, V. **Implantando a governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 3ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FOINA, P. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, M. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL Foundation**. 2ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

GRAEML, A. **Sistemas de Informação: O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

ITGI. **Governance Institute**. Disponível em: <<http://www.itgi.org>>. Acesso em: 29 out. 2014.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 29 set. 2015.

LAURINDO, F et al. **O Papel da Tecnologia da Informação na Estratégia das Organizações**. 2001. 179 p. Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da USP – SP, 2001.

LYRA, M. **A contribuição da Arquitetura da Informação para o Gerenciamento de Serviços de TI**. 2012. 176 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciência da Informação – Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2012.

MARTINS, M. **Gerenciamento de Serviços de TI: uma proposta de integração de processos de melhoria e gestão de riscos**. 2006. 163 p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Tecnologia, Departamento de Engenharia Elétrica – Universidade de Brasília – DF, 2006

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 16ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

OLIVEIRA, D. **Governança Corporativa na prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 2ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

PEREIRA DA SILVA, D. **Aplicando Conceitos e Práticas de Governança de TI na Administração Pública: Estudo de Caso**. 2013. 103p. Dissertação de Pós-Graduação. Departamento de Ciência da Computação – Universidade Federal de Lavras – MG, 2013.

PINTO, H.F. **Gestão universitária e a política de informática: o caso do Conselho de Informática da Universidade de Brasília**. 2012. 174p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de Brasília – DF, 2012.

SILVA, E. **Governança Corporativa: Histórico, Conceitos e Perspectivas**. 1ed. Brasília: Edição do autor, 2011.

SOUZA, D. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. 2010. 173 p. Dissertação de Pós-Graduação. Universidade Gama Filho – DF, 2010.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.521/2003**. Plenário. Relator: Augusto Sherman Cavalcanti. Sessão de 08/10/2003.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.094/2004**. Plenário. Relator: Augusto Sherman Cavalcanti. Sessão de 15/12/2004.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.308/2010**. Plenário. Relator: Aroldo Cedraz. Sessão de 08/09/2010.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Governança de Ti: entendendo a governança de TI**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca-de-ti/entendendo-a-governanca-de-ti/>>. Acesso em: 21 set. 2015.

UnB. **Universidade de Brasília**. Brasília, 2015a. Disponível em: <<http://www.unb.br/administração>>. Acesso em: 14 out. 2015.

UnB. **Centro de Informática.** Brasília, 2015b. Disponível em: <<http://www.cpd.unb.br>>. Acesso em: 14 out. 2015.

UnB. **UnB em Números 2014.** Brasília, 2014a. Disponível em <http://dpo.unb.br/dados_institucional.php>. Acesso em: 03 nov. 2015.

UnB. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2017.** Brasília, 2014b. Disponível em <<http://www.dpo.unb.br/pdi.php>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

UnB. **Estatuto e Regimento Geral da UnB de 2011.** Disponível em <http://www.unb.br/unb/transparencia/downloads/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2016.

UnB. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2014 – 2017.** Brasília, 2014c. Brasília - DF.

UnB. **Resolução da Reitoria nº 57/2013 de 18 de abril de 2013.** Institui, no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB), o Comitê de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília (CTI-UnB). Presidente: Ivan Marques de Toledo Camargo. Brasília – DF.

UnB. **Resolução do Conselho de Administração nº 32/2014 de 18 de setembro de 2014.** Brasília, 2014d. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014 – 2017. Presidente: Ivan Marques de Toledo Camargo. Brasília – DF.

APÊNDICE – Roteiro de Entrevista

Entrevista semiestruturada realizada com os gestores do Conselho Universitário – CONSUNI e do Conselho de Administração – CAD da Universidade de Brasília, com o objetivo de verificar o grau de envolvimento da alta administração na aprovação das estratégias de TI, como forma de mantê-las alinhadas à estratégia da organização.

1. Senhor Professor, como membro o CONSUNI (CAD), qual o seu envolvimento na apreciação e eventual aprovação das estratégias aprovadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI 2014 – 2017?
2. Na sua visão como a TI pode ajudar na realização das diretrizes estratégicas da Universidade?
3. Atualmente como o Senhor avalia a atuação do Centro de Informática na UnB, como organização de apoio às atividades da Universidade?
4. Qual o grau de envolvimento da Alta Direção da Universidade com as atribuições do Centro de Informática?
5. Como o Centro de Informática da UnB pode ajudar a instituição nesse período de crise financeira, onde ocorreram vários cortes no orçamento da educação?